

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CUPCAKES EN PEREIRA**

**JACK ZORI ALARCÓN RAMOS
LINA MARCELA RAMÍREZ ROJAS**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CUPCAKES EN PEREIRA**

**JACK ZORI ALARCÓN RAMOS
LINA MARCELA RAMÍREZ ROJAS**

**Tesis presentada como requisito parcial optar
Al título de Ingeniero Industrial**



**Directora de tesis
ING VICTORIA EUGENIA LANZAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2013**

Nota de Aceptación



Firma del presidente del jurado

Ing. Ángela María Lanzas Duque

Risaralda, Septiembre 2013

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestra familia, en especial a nuestros padres y hermanos por acompañarnos en el camino hacia el éxito.



AGRADECIMIENTOS

Al terminar una etapa más en nuestras vidas queremos agradecerle a Dios por el camino recorrido y las oportunidades brindadas, a nuestros padres por el apoyo y la confianza depositada para alcanzar nuestras metas, a los profesores por todos los conocimientos brindados en especial a la ingeniera Ángela María Lanzas por su apoyo constante en la realización de este proyecto.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	22
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	24
1.1. Título Del Proyecto	24
1.2. Planteamiento del Problema	
1.2.1. Diagnóstico y Situación Problema	24
1.2.2. Formulación del Problema	25
1.2.3. Sistematización del Problema	25
2. LIMITE O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	27
3. OBJETIVOS	28
3.1. Objetivo General	28
3.2. Objetivos Específicos	28
4. JUSTIFICACION	29
5. MARCO REFERENCIAL	31
5.1. Marco Teórico	31
5.1.1. Inicio de la Repostería	31
5.1.2. Situación en Colombia	31
5.1.3. Sector Económico donde se Ubica la Empresa	33
5.1.4. Perspectiva Sector Pastelero en Colombia	35
5.2. Antecedentes	36
5.3. Glosario	38
5.4 Marco Legal	40
5.4.1 Ley Mi pyme	43
5.5 Marco Situacional	45
5.6 Marco Espacial	46

5.6.1 Ficha Técnica de la ciudad de Pereira	47
5.6.2 Indicadores Económicos	49
5.7. Marco Temporal	50
6. HERRAMIENTAS TEORICAS PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS	50
6.1 Estudio de Factibilidad	50
6.1.1. Evaluación de Proyectos	51
6.1.2 Estudio de Mercados	53
6.1.3. Estudio Técnico	54
6.1.4 Estudio Organizacional	56
6.1.5 Estudio Financiero	56
7. DISEÑO METODOLOGICO	61
7.1. Método de Investigación	61
7.2. Variables de Investigación	62
7.3. Fuentes de Información	63
7.4. Población y Muestra	64
7.4.1 población	64
7.4.2. Muestra	68
8. ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS	70

9. ESTUDIO DE MERCADOS	91
9.1 Análisis del Mercado	91
9.2 Análisis de la Competencia	93
9.2.1. Productos sustitutos	97
9.3. Análisis de la Demanda.....	97
9.3.1 Estimación de la Demanda	97
9.3.2 Perfil del Demandante	98
9.3.3. Proyección de la Demanda	100
9.3.4 Fluctuación de la Demanda	103
9.4 Estrategias de Mercado	105
9.4.1 Descripción del Producto	105
9.4.2 Portafolio de Producto	106
9.5 Estrategia de Distribución	108
9.5.1 Punto de Venta	109
9.6. Estrategia de Promoción	110
9.7 Estudio de Precio	113
9.7.1 Factores Involucrados en la fijación del precio	113
9.7.2 Determinación del Precio de venta	115

10. ESTUDIO TECNICO	116
10.1 Ingeniería del Producto	117
10.1.1 Ficha Técnica del Producto	117
10.1.2 Materia Prima Requerida	120
10.1.3. Maquinaria Requerida	122
10.2. Descripción del Proceso	124
10.3. Diagrama de Operaciones	127
10.4. Cursograma Analítico	129
10.5. Sistema de Producción	131
10.6. Manejo de Inventarios	132
10.7. Distribución de Planta	136
10.8 Inversión Equipo Técnico	137
10.9. Identificación de Costos de Producción	140
10.10 Punto de Equilibrio	144
10.11 Localización del Proyecto	146
10.11.1. Macro-localización	146
10.11.2. Micro-Localización	147
11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	151
11.1 Organización	151
11.1.1 Tipo de Organización	151

11.2 Análisis Organizacional	152
11.2.1 Misión	152
11.2.2 Visión	153
11.2.3 Valores Corporativos	153
11.3. Análisis DOFA	156
11.4 Estructura Organizacional	158
11.4.1 Descripción de Cargos	159
11.4.2 Mapa de Procesos	165
11.4.3 Manual de Procesos y Procedimientos	166
11.5 Propuesta Salarial	190
11.5.1 Determinación Factores y Subfactores	190
11.5.2 Definición de Subfactores	191
11.5.3 Valoración por puntos	197
11.5.4 Ponderación de Grados	198
11.5.5 Valoración Salarial Por Cargos	200
11.5.6 Política Salarial	201
11.5.7 Nomina Requerida	203
11.6 Marco Legal	206

12. ESTUDIO FINANCIERO	211
12.1 Planeación Económica	211
12.1.1 Horizonte del Proyecto	211
12.1.2 Periodos Económicos del Proyecto	211
12.2 Análisis de la Inversión	212
12.3 Estudio de Financiamiento	214
12.4 Parámetros de Proyección	215
12.5 Proyección de Ventas	216
12.6 Comportamiento de Ventas	218
12.7 Estructura de Ingresos y Costos	219
12.8 Determinación y Proyección de Costos de Producción	221
12.8.1 Proyección Producción	221
12.8.2 Proyección Costo Mano Obra Directa	223
12.8.3 Proyección Costos Indirectos De Fabricación	223
12.8.4 Total Costos Producción	224
12.9 Estado de Resultados	225
12.10 Flujo Operaciones e inversiones	226
12.11 Valor Presente Neto	227
12.12 Relación Costo/Beneficio	229

12.13 Análisis de Sensibilidad	230
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	235
13.1 Conclusiones Generales	235
13.2 Recomendaciones	238
14. BIBLIOGRAFIA	239
ANEXOS	241



LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Grupos Industriales que Concentran el mayor número de establecimientos 2011.....	34
Tabla 2. Etapas de estudio proyectado.....	41
Tabla3. Trámites Requeridos Para La Creación de Una Empresa En Colombia.....	52
Tabla 4. Variables De Investigación.....	62
Tabla 5. Fuentes de Información.....	63
Tabla 6. Proyección Población Total Pereira.....	65
Tabla 7. Población Total Del Área Urbana Municipio De Pereira Según El Censo del 2005.....	66
Tabla 8. Distribución Total De Viviendas Según Estrato Socioeconómico.....	67
Tabla 9. Registro de competencia en el sector de repostería.....	94
Tabla 10. Proyección de la Población segmentada.....	100
Tabla 11. Proyección de la demanda del segmento de personas naturales.....	101
Tabla 12. Crecimiento económico de Pereira 1991-2009.....	102
Tabla 13. Proyección de la demanda potencial de empresas organizadoras de eventos.....	102
Tabla 14. Fechas representativas para el mercado de la compañía.	104

Tabla 15. Cuantificación de la estrategia de promoción.....	112
Tabla 16. Información de precios promedio en el mercado.....	115
Tabla 17. Fijación de precios.....	115
Tabla 18. Estudio Técnico.....	116
Tabla 19. Materia prima utilizada.....	120
Tabla 20. Principales proveedores insumos.....	121
Tabla 21. Principales proveedores maquinaria y equipo.....	121
Tabla 22. Simbología de diagrama de operaciones.....	127
Tabla 23. Ficha de Control de Inventario.....	133
Tabla 24. Tarjeta kan-ban.....	134
Tabla 25. Inversión equipo mobiliario.....	137
Tabla 26. Inversión Equipo de Preparación.....	137
Tabla 27. Inversión equipo de cocción y refrigeración.....	138
Tabla 28. Inversión Muebles y enseres.....	138
Tabla 29. Inversión utensilios de cocina.....	138
Tabla 30. Inversión equipo de cómputo y oficina.....	139
Tabla 31. Total inversión y depreciación equipo técnicos.....	139
Tabla 32. Costos variables de producción cupcake sencillo..	140
Tabla 33. Costos fijos mano obra directa de producción.....	141
Tabla 34. Costos Indirectos de Fabricación.....	141
Tabla 35. Costos variables de producción cupcake especial.	142

Tabla 36. Costos variables materiales tortas decoradas (20 porciones).....	142
Tabla 37. Costos Variables Acompañantes.....	143
Tabla 38. Gastos operacionales.....	143
Tabla 39. Punto de Equilibrio.....	144
Tabla 40. Calificación y ponderación de alternativas de ubicación del proyecto.....	149
Tabla 41. Matriz D.O.F.A.....	156
Tabla 42. Descripción del Cargo Administrador General.....	159
Tabla 43. Descripción del Cargo Jefe de Repostería.....	160
Tabla 44. Descripción del Cargo Asesor Comercial.....	162
Tabla 45. Descripción del Cargo Auxiliar De Repostería.....	163
Tabla 46. Descripción del Cargo Asesor de Ventas.....	164
Tabla 47. Manual de Procesos y Procedimientos de Producción.....	166
Tabla 48. Manual de Procesos y Procedimientos en Marketing y Ventas.....	171
Tabla 49. Manual de Procesos y Procedimientos de Gestión y Control de Calidad.....	176
Tabla 50. Manual de Procesos y Procedimientos en Gestión Financiera.....	180
Tabla 51. Manual de Procesos y Procedimientos en Gestión de Talento Humano.....	184
Tabla 52. Factores y Subfactores determinantes de la política salarial.	190
Tabla 53. Valoración de Cargos Por Puntos.....	197
Tabla 54. Valoración por puntos de factores y subfactores.....	199
Tabla 55. Valoración Salarial Por Cargos.....	200

Tabla 56. Salarios De acuerdo a la Valoración Por Puntos.....	202
Tabla 57. Variación IPC 2013.....	203
Tabla 58. Total Devengado por el empleado.....	204
Tabla 59. Aportes Por Parte De La Empresa.....	205
Tabla 60. Total Costo de Nomina periodo 2014.....	205
Tabla 61. Presupuesto de Inversiones.....	213
Tabla 62. Amortización de Crédito Financiero.....	214
Tabla 63. Parámetros de Proyección.....	215
Tabla 64. Factores de Incremento en Ventas.....	216
Tabla 65. Proyección Ventas segmento Personas Naturales.....	217
Tabla 66. Proyección de Volumen de Ventas segmento empresas...	217
Tabla 67. Volumen Total de Ventas Proyectadas.....	218
Tabla 68. Porcentaje de participación del portafolio de productos.....	218
Tabla 69. Volumen de Ventas por producto.....	219
Tabla 70. Proyección de ingresos y costos variables.....	221
Tabla71. Proyección de la Producción.....	222
Tabla 72. Proyección Costo Mano Obra Directa.....	223
Tabla 73. Proyección Costos Indirectos Fabricación.....	223
Tabla 74. Proyección de Costos Totales de Producción	224
Tabla 75. Proyección De Estados de Resultados.....	225
Tabla 76. Flujo de Operaciones	226
Tabla 77. Flujo de Inversiones.....	227
Tabla 78. Total Flujo De Operaciones	227
Tabla 79. Determinación de Ingresos y Costos con Valores Presentes.....	230
Tabla 80. Resumen De Escenarios Análisis de Sensibilidad.....	

LISTA DE FIGURAS

	Pág..
Figura 1. Productos Lideres Sector Panificación.....	46
Figura 2. Mapa De Pereira.....	49
Figura 3. Actividad Desarrollada Por La Población Objetivo.....	70
Figura 4. Hábito de Compra.....	71
Figura 5. Características De Compra Productos de Repostería.....	71
Figura 6. Consumo Productos De Repostería.....	72
Figura 7. Porcentaje De Personas que Consumen Cupcakes.....	73
Figura 8. Motivos Para Comprar Cupcakes.....	73
Figura 9. Sabores Preferidos Por los Consumidores.....	74
Figura 10. Características por las que Compraría Un Cupcake.....	75
Figura11. Frecuencia de Compra de Cupcakes.....	76
Figura 12. Cantidad De Cupcakes En Una Compra.....	77
Figura 13. Establecimientos Donde Compra los Cupcakes.....	78
Figura 14. Lugar Preferido para Comprar Cupcakes.....	79
Figura 15. Comercialización de los Cupcakes.....	79
Figura 16. Oferta Productos de Repostería.....	80
Figura 17. Productos Más Utilizados en Los Paquetes de Ventas.....	81
Figura 18. Subcontratación de Servicios de Repostería.....	82
Figura 19. Calificación del Servicio Prestado Por Terceros.....	83
Figura 20. Características Principales para Realizar la Subcontratación de Cupcakes.....	84
Figura 21. Solicitud de cupcakes por los clientes al momento de elegir un paquete para los eventos contratos.....	85
Figura 22. Interés en la subcontratación de servicios de repostería.....	86

Figura 23. Razones por las cuales la compañía realiza la subcontratación.....	87
Figura 24. Asociación con empresa productora de cupcakes.....	88
Figura 25. Actividades más contratadas en casa de banquetes.....	89
Figura 26. Volumen de ventas promedio.....	90
Figura 27. diseño del Empaque	108
Figura 28. Proceso productivo.....	127
Figura 29. Diagrama de operaciones.....	128
Figura 30. Cursograma analítico.....	129
Figura 31. Comportamiento de inventarios.....	133
Figura 32. Diagrama de control de inventario A.B.C.....	135
Figura 33. Distribución en planta.....	136
Figura 34. Macro localización del proyecto.....	146
Figura 35. Micro-localización del proyecto.....	150
Figura 36. Organigrama.....	158
Figura 37. Mapa de Procesos.....	165
Figura 38. Curva Salarial.....	200
Figura 39. Escala Salarial	202
Figura 40. Curva Salarial con Análisis de Sensibilidad.....	202
Figura41. Flujo de caja.....	227

LISTA DE ANEXOS

	Pág..
Anexo 1. Instrumento de Recolección de Información # 1.....	242
Anexo 2. Instrumento de Recolección de información #2.....	246
Anexo 3. Instrumento de Recolección de información #3	250
Anexo 4. Entrevista Formal.....	251
Anexo 5. Diversidad Temática de Cupcakes	252
Anexo 6. Cotización publicación Revista Novias.....	258
Anexo 7. Diseño e Imagen del Proyecto.....	259
Anexo 8. Descripción Sociedad Anónima Simplificada.....	260
Anexo 9. Reglamento Interno De Trabajo.....	262
Anexo 10. Registro Cámara Comercio	270
Anexo 11. Contrato de Trabajo.....	273

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto tiene como objetivo realizar un estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Cupcakes en Pereira, mediante estudios de mercados para analizar el comportamiento de los clientes potenciales, establecer la demanda y oferta del sector económico al cual pertenece la entidad, definir las condiciones que la organización debe tener para ser competente en el mercado y la estrategia comercial de los cupcakes, estudio técnico que permite determinar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, sus respectivos costos operacionales y la ubicación del punto de venta, estudios organizacionales y legales los cuales permitirán diseñar la estructura, políticas de la empresa teniendo en cuenta los respectivos requisitos reglamentarios para la formación de la entidad, estudio financiero y de rentabilidad el cual expresa mediante cifras, valores y datos la posible viabilidad del proyecto, determinando así la aprobación para la fase de ejecución.



ABSTRACT

This project aims to conduct a Feasibility Study for the Production and Marketing of Cupcakes in Pereira, through market research to analyze the behavior of potential customers, establish the demand and supply of the economic sector to which the company belongs, defining conditions that the organization must have to be competent in the market and the business strategy of the cupcakes, technical study to determine the resources needed to develop the project, their operating costs and the location of the point of sale, legal and organizational studies which to design the structure, company policies considering the respective regulatory requirements for the formation of the entity, financial and profitability study which expressed by numbers, data values and the potential viability of the project, determining approval for the implementation phas.



INTRODUCCIÓN

Debido a los múltiples desarrollos en la economía y los cambios que se han presentado al interior de ella, para el hombre moderno emprendedor es más atractivo tener una independencia económica que le permita potencializar sus conocimientos, tener una mejor solvencia económica, contribuir con el desarrollo personal y regional a través de la creación de una empresa.

Es de vital importancia conocer todos los factores involucrados en el desarrollo del proyecto para garantizar viabilidad, rentabilidad y éxito, con el fin de crear una idea de negocio que permita satisfacer una necesidad del consumidor y al mismo tiempo generar ganancias directas para los inversionistas del proyecto.

En este proyecto de inversión se realizarán pequeños pastelillos llamados cupcakes¹ los cuales se han convertido en los pasteles ideales para fiestas, celebraciones y regalos, ya que son personalizados, únicos y la cantidad perfecta para el consumo.

Los cupcakes siguen la fórmula del bizcocho tradicional la diferencia radica en la decoración, presentación y que su sabor varía de acuerdo al gusto del cliente. Inicialmente la compañía busca cubrir una necesidad identificada en el mercado de la repostería cumpliendo con todos los estándares de calidad y mejora continua para garantizar el éxito y reconocimiento de la compañía.

Con el desarrollo de este proyecto se busca analizar, identificar y evaluar todas aquellas alternativas que permitan tomar una decisión asertiva acerca del desarrollo de una compañía dedicada a la producción y comercialización de cupcakes para ello se realizarán una serie de investigaciones y procedimientos que permitan conocer el mercado, establecer posibles compradores y

¹ Cupcakes: Pequeña torta para una persona, receta de origen estadounidense cubierta de glaseado o decorados.

competidores, los riesgos presentados dentro de la propuesta de creación, ofrecer precios balanceados y equitativos dentro de un mercado cambiante, analizar el componente financiero y rentable del proyecto, además de tener vigente todo lo que compete con la parte legal de la creación de una empresa.

Con el fin de crear un proyecto sostenible que beneficie de manera simultánea a todas las personas involucradas en este proyecto de inversión.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. TITULO DEL PROYECTO

Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de Cupcakes en Pereira.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. DIAGNOSTICO Y SITUACIÓN PROBLEMA

En Pereira actualmente no se cuenta con variedad de compañías calificadas, reconocidas y especializadas en la fabricación y distribución de productos de alta repostería tipo cupcakes, a pesar de que es una modalidad que se ha ido popularizando en la ciudad, tanto que se ven muchas ventas informales de esta en lugares públicos, además, la mayoría de estas empresas están constituidas sin hacer una previa investigación del medio, por lo que su permanencia en el mercado es muy corta. Hay organizaciones en la ciudad de Pereira dedicadas a la alta repostería que ofrecen dentro de su portafolio cupcakes, pero muchos de los demandantes tiene que acudir a páginas web o envíos desde otra ciudades como Bogotá, cuando quieren adquirir estos productos tal vez por su variedad, calidad e innovación, o adquirir productos sustitutos, lo que se ve reflejado en el incremento del valor del artículo y por lo cual los consumidores muchas veces se abstienen de la compra.

La producción de alimentos en Colombia es una actividad fundamentalmente de pequeña y mediana empresa, constituyendo aproximadamente el 94.4% de

participación a nivel industrial según el DANE, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial convirtiéndose en el que mayor contribución hace al valor agregado manufacturero. El sector alimenticio ocupa dentro del renglón manufacturero el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.²

Por ello se ha decidido realizar un proyecto empresarial con el fin de aprovechar esta situación beneficiando la economía de la región y de igual manera poder satisfacer una necesidad que se ha venido observando en el mercado de la ciudad de Pereira. Además existe la ley la del emprendimiento 1014 de 2006 que tiene como objetivo promover el espíritu emprendedor estableciendo mecanismos para el desarrollo de cultura empresarial fortaleciendo el sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo las cuales acompañan a los emprendedores en el proceso de creación ya realizan un seguimiento que garantice el mantenimiento y sostenibilidad de la organización.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es viable desarrollar el montaje de una empresa productora y comercializadora de cupcakes en Pereira?

1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe un estudio de mercados que brinde información sobre los posibles consumidores, oportunidades y problemas en Pereira y donde se pueda garantizar la sostenibilidad del proyecto de cupcake?

² Caracterización ocupacional actualización industria de la panificación y la repostería, mesa sectorial de panificación y repostería-junio-2006

- ¿Cuáles son los posibles competidores en el mercado de cupcake?
- ¿Cuál es la necesidad de inversión para el funcionamiento de la compañía de Cupcakes?
- ¿Se encuentra establecida la estructura organizacional y legal para la constitución de la empresa de cupcakes?
- ¿Existe una evaluación de proyecto donde se pueda Estimar el monto total de inversión para el funcionamiento de la entidad productora y distribuidora de cupcakes?



2. LÍMITE O ALCANCE DE LA INVESTIGACION:

El presente estudio pretende conocer todos los aspectos relevantes en la creación de una empresa productora y comercializadora de cupcakes y tortas, a través de estudios de mercados, técnicos, organizacionales y financieros, con el fin de determinar la viabilidad de la creación de dicha empresa en la ciudad de Pereira.

Para la elaboración de este se observa a Pereira como una región con tendencia al consumo de estos productos debido a su practicidad y facilidad para el consumo del cliente final, se estima un tiempo de realización de 7 meses donde se investigara toda la información requerida para la creación de la empresa, recopilando y analizando datos mediante los estudios de mercado, técnicos, operacionales y las proyecciones financieras que servirán como indicadores, se iniciara con esta investigación en el mes de marzo del 2012.

La presente Investigación tiene como cobertura los hombres y mujeres de estrato 3, 4, 5 y 6 de la ciudad Pereira, con los cuales se realizaran los respectivos estudios, se debe tener en cuenta que la empresa aunque esté ubicada en Pereira puede tener clientes potenciales en otros municipios cercanos, además se estudiara si es viable la alianza estratégica con empresas de banquetes, por ende participaran en el proceso de investigación.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de cupcakes en Pereira.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Elaborar un estudio de mercados que permita identificar posibles consumidores, oportunidades y problemas, con el fin de garantizar la viabilidad de la empresa en la ciudad de Pereira.
- * Realizar un estudio técnico donde se determine la inversión tecnológica y los diferentes tipos de costos que conlleva la creación de una empresa productora y comercializadora de cupcakes.
- * Establecer la estructura organizacional y legal para la constitución de la empresa productora y comercializadora de cupcakes.
- * Estimar el monto total de inversión para el funcionamiento de la entidad productora y distribuidora de cupcakes.
- * Realizar el estudio financiero donde se mida la rentabilidad del negocio de una empresa productora y comercializadora de cupcakes por medio de indicadores de evaluación de proyectos.

4. JUSTIFICACIÓN

Una de las preocupaciones de las pymes es el diseño de estrategias y mecanismos que le permita incursionar, mantenerse y crecer en sus mercados generando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo de la región. Dado el carácter informal y la condición de ser esta una pequeña empresa, es necesario precisar las estrategias con las cuales permita lograr este objetivo, implementando las técnicas organizacionales para el desarrollo estratégico de un plan de negocios que tenga como primera instancia verificar la factibilidad del montaje de una empresa que se encargue a la producción y distribución de cupcakes, de acuerdo a los resultados obtenidos y las diferentes evaluaciones de inversión utilizando como base la tasa interna de retorno y el valor presente neto, se podrá proseguir a la creación de dicha empresa.

Además la industria de pastelería en Colombia promete una amplia demanda debido al auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Este trabajo servirá de base para la implementación de otros estudios de factibilidad dentro del mismo sector financiero, y de acuerdo a los análisis y resultados obtenidos los inversionistas podrán tomar la decisión de crear una compañía que se encargue a producir y comercializar cupcakes en Pereira.

El trabajo se dividirá en el módulo de mercadeo, modulo financiero, modulo organizacional y modulo operacional los cuales están relacionados con cada uno de los objetivos planteados, para la elaboración de cada módulo se requerirá de la aplicación de técnicas y procedimientos metodológicos relacionados con cada área para la obtención de cada uno de los objetivos establecidos, en este sentido

permite la aplicación de una parte importante de los conocimientos adquiridos durante la formación como ingenieros industriales.

La creación de empresas es fundamental para el desarrollo económico y social de la región, por ende es importante la elaboración de proyectos de este tipo que generen empleos, satisfagan una necesidad con productos de excelente calidad, ofertándoles a los clientes una nueva marca de cupcakes en la ciudad de Pereira.



5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. INICIO DE LA REPOSTERIA

Antiguamente la palabra repostería significaba "despensa", era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos.

El repostero mayor de un palacio era la persona que estaba encargado de gobernar todo lo referente a las necesidades domésticas; después de cierto tiempo, el cargo era honorífico y lo ocupaba siempre una persona proveniente de una familia de gran estirpe.



5.1.2. SITUACION EN COLOMBIA

El mercado de la repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica.³

³ Tomado de un artículo del espacio gastronómico
<http://www.espaciogastronomico.com.ar/articulos-destacados/el-futuro-del-negocio-de-la-pasteleria-las-tendencias-que-se-afirman.html>

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento.

El dulce mercado de la repostería y la pastelería existe desde siempre y podría decirse que existirá perpetuamente en tanto los niños, las celebraciones y las comidas no desaparezcan, y también es muy poco probable que terminen o sean eliminadas las costumbres alrededor de estos alimentos en el mundo. Y aunque suene contradictorio, y se pueda llegar a creer que es un mercado estructurado y definido, en Colombia esta industria se proyecta como una buena opción para generar empresa.

Según un informe del Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos, en los últimos años la importación de productos para el área de producción en pastelería ha mejorado mucho, hasta el punto que hoy se pueden conseguir los mismos productos de elaboración que están saliendo al mercado en los países industrializados.

El sector de la pastelería se ha vuelto tan rentable en el país que, según cifras del DANE, en Colombia existen 4.301 empresas que trabajan en la producción de pastelería en bruto, manteniendo una calidad y una tecnología de punta en su producción que la han hecho altamente competitiva en los mercados latinoamericanos e internacionales.

5.1.3. SECTOR ECONOMICO DONDE SE UBICA LA EMPRESA

Se entiende por alimento desde el punto de vista de la biología cualquier sustancia que sirve como fuente de nutrición y energía y en sentido figurado, todo aquello que sirve para mantener la existencia de alguna cosa, para este caso personas. Los Cupcake pertenecen al sector económico de los alimentos, específicamente al subsector de los productos de panadería o repostería.

De acuerdo a la encuesta anual manufacturera EAM del 2011 realizada por el DANE con el objetivo de brindar información del desarrollo de los diferentes sectores económicos y del comportamiento de las industrias durante ese periodo, los resultados muestran que Los resultados muestran que 17 de los 66 grupos industriales de la CIIU Rev. 3 A.C. investigados por la Encuesta Anual Manufacturera, concentraron el 70,6% de los establecimientos manufactureros. Dentro de estos grupos los que registraron el mayor número de establecimientos, fueron: producción de prendas de vestir (10,5%); productos de plástico (6,9%); otros productos químicos (6,6%); productos de panadería, macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos (6,0%); muebles (5,2%); otros productos elaborados de metal (4,5%); productos minerales no metálicos n.c.p. (4,2%); y actividades de impresión (3,6%).⁵

⁵ Encuesta Anual Manufacturera 2011 Elaborada por el DANE

Tabla 1. Grupos Industriales que Concentran el mayor número de establecimientos 2011.

Grupo industrial		
CIU Rev.3	Descripción	Part.%
Total	17 grupos	70,6
181	Prendas de vestir	10,5
252	Productos de plástico	6,9
242	Otros productos químicos	6,6
155	Productos de panadería, macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos	6,0
361	Muebles	5,2
289	Otros productos elaborados de metal	4,5
269	Productos minerales no metálicos n.c.p.	4,2
222	Impresión	3,6
281	Productos metálicos	3,1
292	Maquinaria de uso especial	3,0
192	Calzado	2,9
291	Maquinaria de uso general	2,7
221	Edición	2,6
154	Productos de molinería, almidones y preparados para animales	2,4
151	Producción, procesamiento y conservación de carne y pescado	2,2
158	Elaboración de otros productos alimenticios	2,0
369	Industrias manufactureras ncp	2,0

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera

Como se puede ver los productos de panadería tienen una participación significativa en el mercado lo que puede indicar que es un subsector atractivo a invertir teniendo en cuenta que es un mercado competitivo, con una oferta de producto amplia por ende hay que tener una estrategia comercial fuerte para ser competitivos, en cuanto a los productos de panadería, los productos de Repostería poco a poco están teniendo un mayor auge, en especial las tortas, y se puede decir que los cupcakes son un producto sustituto de las tortas clásicas por lo que se ve un incremento en la participación de este mercado.

En el marco de VII *Alimentec* 2012 que tuvo lugar en Corferias, Bogotá, la industria de los alimentos procesados reveló que el crecimiento anual de la industria ha sido del 200%, en los últimos cinco años, como consecuencia de la ampliación del portafolio de productos, noticia muy agradable para los

inversionistas y emprendedores que deseen realizar un proyecto en este sector.

5.1.4. PERSPECTIVA SECTOR PASTELERO EN COLOMBIA⁶

Según un artículo de la edición 15 “pastelería de punta” de la revista la Barra la industria pastelera ha sido una de las de mayor rentabilidad y crecimiento de los últimos años en el sector comidas, a tal punto que cada vez son más los negocio exclusivos en la producción de postres y pasteles que aparecen en el mercado, tanto locales como a domicilio, con éxitos cada vez mayores. Por el lado del capital humano, la pastelería también ha logrado desarrollarse notablemente, convirtiéndose en uno de los aspectos más tenidos en cuenta en las escuelas de cocina del país. El desarrollo de esta industria ha logrado capacitar lo suficiente a los chef pasteleros, llevándolos a ser muy apetecidos a nivel internacional y trayendo lo último en técnicas y recetas de cocina que se está produciendo en el mundo entero.

En lo que todos coinciden, sin embargo, es en que, aunque sí hay una buena dotación de productos de pastelería en el país para elaborar casi todos los platos que aparecen en el mercado, no ha habido ninguna empresa que se haya dedicado a la producción o importación de productos más específicos y exóticos, para hacer ciertos platos menos conocidos, tal vez por los mismos costos que implican con relación a la poca demanda de los mismos.

⁶ Artículo Tomado de la edición 15 “ pastelería de punta “ , Revista la Barra, Junio de 2011

5.2. ANTECEDENTES

Se referencian a continuación diferentes investigaciones y/o proyectos que sirven de apoyo en el estado del arte para lograr tener una mejor visión del comportamiento del sector y así poder plantear estrategias que ayuden al éxito de la creación de la empresa.

- La mesa sectorial de panificación y repostería por medio del Sena realizó un estudio en junio de 2006 con el fin de revisar la caracterización del sector panificador y de repostería en Colombia, el grupo de profesionales contó con el apoyo de pequeñas, medianas y grandes empresas panificadoras además de gremios, asociaciones, cooperativas del sector e instituciones educativas, quienes a través de entrevistas personales, encuestas y reuniones de trabajo de los equipos gerenciales y técnicos, facilitaron y / o desarrollaron documentación importante relacionada con la actividad de la industria panificadora y de repostería a nivel nacional, llegando a la conclusión del deficiente manejo en el diseño de mezclas de mercadeo (combinación de características específicas de producto, precio, una estrategia publicitaria, todo enfocado en un cliente objetivo determinado) para la comercialización, ha dificultado explotar los argumentos regionalistas para incentivar el consumo. El portafolio tampoco ha ayudado pues se mantiene una gama tradicional, estática, con un mínimo de desarrollos innovadores. El potencial de mercado en población con dietas medicadas seguramente ya viene cautivando algunos pioneros que requieren ajustar sus estrategias así como la investigación de soporte para asegurarse el liderazgo en este novedoso y prometedor mercado. Por ende se puede aprovechar que los cupcakes son una propuesta de pastelería innovadora ya que es un factor competitivo en este sector, ya que lo ideal es marcar la diferencia entre los competidores, también se

encontró que la lista de impuestos desanima a muchos empresarios que diariamente deben enfrentar un mercado lleno de competencia informal, en buena medida calificable de desleal, empresas con personal al que no se le brindan las garantías mínimas, productos fabricados en dudosas condiciones y muchas veces ofrecidos por debajo del costo que implicaría producirlo cumpliendo todos los parámetros sanitarios y legales.⁷

- De acuerdo a un estudio de viabilidad en el montaje de una pastelería industrial en San Gil, Santander, realizado por Sergio Rodríguez Silva para obtener el título de Administrador de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Bogotá en el 2005, se concluyó que existe un mercado potencial al cual se puede llegar desarrollando estrategias de mercado y ampliando el portafolio de productos. Es un mercado pequeño de bajos ingresos y es un mercado en expansión. De acuerdo con los lineamientos del mercado se tiene un mercado objetivo, estratos 3 y 4, además Es importante que la empresa establezca su contabilidad general para poder visualizar con cifras el comportamiento contable y financiero del negocio, tener un control sobre los costos y los gastos y tomar decisiones que beneficien el flujo de caja de la empresa.⁸

Un estudio realizado a nivel nacional del mercado panificador y repostero dio como resultado en cuanto a los gustos y tendencias de compra de los clientes potenciales de este sector de pastelería (repostería), lo que se consume con más frecuencia es:⁹

⁸ Estudio de Viabilidad en el montaje de una empresa industrial pastelera en san gil Santander, Sergio Rodríguez Silva, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá 2005

⁹ Caracterización ocupacional actualización industria de la panificación y la repostería, mesa sectorial de panificación y repostería-junio-2006

- ✓ Torta negra (aliñada), 29.8%
- ✓ Torta blanca, 26.0%
- ✓ Torta fría, 18.5%
- ✓ Torta de frutas, 11.9%
- ✓ Postres, 7.3%
- ✓ Otros, 6.5%.

El lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:

- ✓ Pastelería (especializada), 43.0%
- ✓ Panadería y Pastelería, 41.2%
- ✓ Autoservicio / supermercado, 10.7%
- ✓ Tienda de barrio, 5.2%

Para escoger el producto de pastelería a comprar, el cliente prefiere el producto físico ya decorado, exhibido en el punto de venta, un 58.9% de las veces. De ahí la importancia de una adecuada exhibición. [10]

5.3. GLOSARIO

PRODUCCIÓN : es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

COMERCIALIZACIÓN: es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: también Estudio de viabilidad es el análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión .

CUPCAKE: literalmente pastel de taza, es una pequeña tarta para una persona, frecuentemente cocinada en un molde similar al empleado para hacer magdalenas o muffins. La receta base de un cupcake es similar a la de cualquier otra tarta: mantequilla, azúcar, huevos y harina.

REPOSTERIA: es el arte de preparar o decorar pasteles u otros postres dulces como bizcochos, tartas o tortas. También se conoce como repostería, confitería o pastelería a un establecimiento donde se venden dichos postres.

EMPRENDIMIENTO: Proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto.

VALOR PRESENTE NETO (VPN): es el método más conocido a la hora de evaluar un proyecto de inversión a largo plazo, este permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, además permite determinar si la inversión pueda incrementar o reducir el valor de las Pymes, ese cambio en el valor estimado puede ser negativo, positivo o igual a cero, si es positivo significara que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al VPN, si es negativo quiere decir que la firma reducirá o perderá el

monto del valor del VPN y si es igual a cero la empresa no obtendrá ninguna ganancia, es decir que recupera la inversión pero sin beneficio alguno

TIR: está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir", Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

5.4. MARCO LEGAL:

En Colombia existen diferentes tipos de trámites para constituir legalmente a una empresa, se dividen en trámites Registrales, específicos y laborales. Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Los trámites específicos corresponden a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica. Los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de persona.

Tabla3. Trámites Requeridos Para La Creación de Una Empresa En Colombia

TRÁMITES REGISTRALES		TRÁMITES ESPECÍFICOS		TRÁMITES LABORALES	
Trámites hasta el registro correspondiente	Código	Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	Código	Trámites relacionados con la vinculación de personal	Código
Certificado de homonimia	TR 1	Certificado del uso del suelo	TRE1	Aportes parafiscales	
Escritura pública	TR 2	Paz y Salvo y/o recibo de pago de Impuesto de Industria y Comercio	TRE2	Afiliación en la Caja de Compensación Familiar	TRL1
Inscripción ante la Cámara de Comercio	TR 3	Certificado de Condiciones de Sanidad	TRE3	Afiliación en la EPS	TRL2
Registro mercantil	TR 4	Certificado de Seguridad y Prevención	TRE4	Afiliación en las Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP	TRL3
Matrícula mercantil	TR 5	Certificado de Condiciones ambientales	TRE5	Registro de los contratos laborales	TRL4
Certificado de Existencia y Representación Legal	TR 6	Certificado de Sayco y ACIM-PRO	TRE6		
Registro Único Tributario, RUT	TR 7				
Otros Trámites para iniciar la actividad					
Apertura de cuenta corriente	TR 8				
Registro de libros de comercio	TR 9				
Registro único de proponentes	TR 10				

Fuente: Trámites requeridos para la creación de una empresa en Colombia¹¹

Como se desarrollara un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes, hay que tener en cuenta que están establecidas una serie de condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.

Principios De Buenas Prácticas De Manufactura¹²:

Análisis de Riesgos: En cuanto a los riesgos asociados al proceso de repostería, el principal es la contaminación. Esta puede ser: Contaminación por factores biológicos, físicos o químicos. El ejercicio de análisis de riesgos es una acción adelantada en el marco de la metodología ARPC (análisis de las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y

¹¹ Política Pública y creación de empresas en Colombia, Liyis Gómez

¹² Tomado del Decreto 3075 de 1997 nivel nacional acerca de las buenas prácticas de manufactura

comercialización) de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el decreto 3075 de 1997, Títulos II/III.

Decreto Número 3075 del 23 de diciembre de 1997.

Las Buenas prácticas de manufactura son el conjunto de acciones y previsiones orientadas a garantizar la sanidad, e inocuidad de los alimentos evitando su contaminación, deterioro o adulteración. Las BPM comprenden todos los procesos necesarios para garantizar la seguridad y la calidad de un alimento y su adecuada manipulación en cada uno de los procesos de fabricación.

Este Decreto incluye reglamentaciones acerca de:

- * Localización y accesos
- * Diseño y construcción
- * Abastecimiento de agua
- * Disposición de residuos sólidos y líquidos
- * Instalaciones sanitarias
- * Áreas de elaboración



Toda esta normatividad se tendrá en cuenta para la formulación del proyecto y poder cumplir con las buenas prácticas de manufactura indispensables para una buena ejecución de una actividad industrial en el sector de los alimentos.

5.4.1. LEY MYPYME:

Ley Mypyme suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (fomipyme).¹³

A demás en Colombia existe la ley de emprendimiento 1014 de 2006 que busca fomentar la cultura del emprendimiento, promoviendo el espíritu emprendedor entre los estudiantes, entre sus principales objetivos se encuentran:¹⁴

¹³ Ley mypyme

¹⁴ Ley emprendimiento

- * Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- * Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- * Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- * Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.
- * Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.
- * Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociativa empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

- * Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
- * Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
- * Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

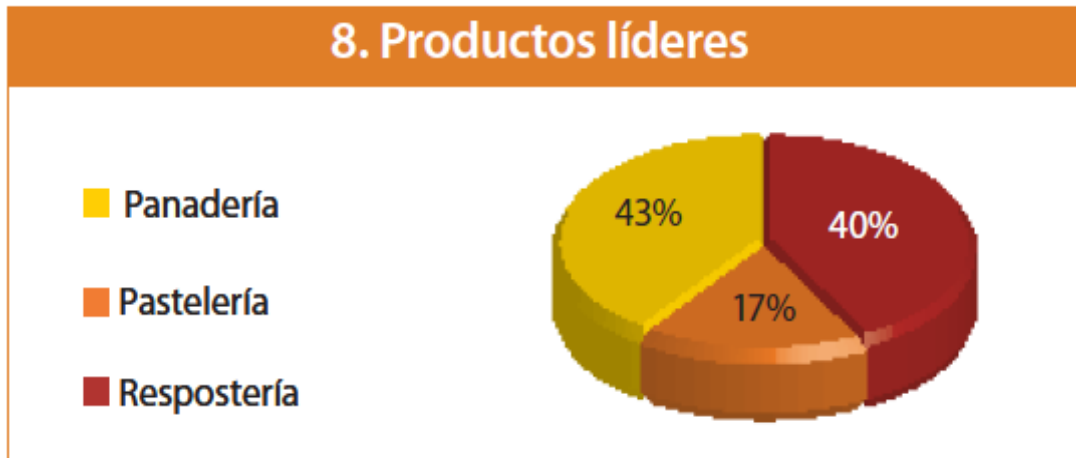
La ley busca apoyar a emprendedores con ayuda del ministerio comercio, industria y turismo, el ministerio de educación, ministerio de protección social, la dirección general del Servicio Nacional de aprendizaje SENA, Colciencias entre otros.

5.5. MARCO SITUACIONAL

La producción de alimentos en Colombia es una actividad fundamentalmente de pequeña y mediana empresa, constituyendo aproximadamente el 94.4%. A nivel industrial, según el DANE, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial convirtiéndose en el que mayor contribución hace al valor agregado manufacturero. El sector alimenticio ocupa dentro del renglón manufacturero el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.¹⁵ Con respecto al movimiento interno de esta industria, se puede ver una fuerte ampliación de la oferta. Gran parte de los negocios consultados tienen más de 100 productos para vender, de los cuales, la mayor presencia la tienen los de panadería (42,45%), seguidos por los de repostería y pastelería.

¹⁵ Citado en el informe de caracterización ocupacional de la industria panificadora y de repostería elaborado por el Sena

Figura 1. Productos Líderes Sector Panificación



Fuente: Encuesta de Productos líderes sector Panificador

Como se puede observar en la figura los productos de repostería tienen una alta participación en el mercado de alimentos de panadería, lo que es muy alentador para el desarrollo del proyecto ya que se puede decir que hay una gran demanda y hay que plantear estrategias para poder entrar a competir porque anteriormente se especificó que la oferta de estos productos también es grande.

5.6. MARCO ESPACIAL¹⁷

El proyecto de inversión se tiene pensado realizarse en la ciudad de Pereira, ya que se vio la necesidad de crear una empresa encargada directamente a la producción y comercialización de cupcakes, se tendrá como clientes objetivos o

¹⁷ Ficha técnica del municipio de Pereira, tomado el 15 enero 2013 <http://www.risaralda.gov.co>

potenciales las empresas encargadas a la organización de eventos y las personas que habiten en la ciudad de estratos 3 4 5 y 6.

5.6.1. Ficha Técnica de la ciudad de Pereira

Fecha de fundación: 30 de agosto de 1863

Localización: Pereira, capital del departamento de Risaralda, está situada en el llamado Triángulo de Oro, conformado por Santafé de Bogotá, Medellín y Cali.

Se encuentra localizada en un pequeño valle formado por la terminación de un contrafuerte que se desprende de la cordillera central a los 4 grados y 49 minutos de latitud norte y 75 grados y 42 minutos de longitud oeste de Greenwich.

Altura y promedio de la ciudad: 1.411 metros sobre el nivel del mar. Temperatura promedio: 21 grados centígrados (Área urbana)

Clima: Su clima es variado y va desde el cálido en el valle del Risaralda hasta el clima de páramo en la zona de los nevados.

Límites:

- * **Norte:** Municipios de La Virginia, Marsella, Dosquebradas, Santa Rosa y Balboa, del departamento de Risaralda.
- * **Sur:** Departamento del Quindío.
- * **Oriente:** Departamento del Tolima.
- * **Occidente:** Departamento del Valle.

Superficie:

- * **Área del Municipio:** 658 kilómetros cuadrados,
- * **Área Urbana:** 29 kilómetros cuadrados.

Entronque-vial La Troncal del río Cauca, que conecta las dos costas de Colombia. La Troncal de Occidente, que comunica el Valle con Antioquia, pasando por Risaralda.

- * La Doble Calzada Pereira - Cerritos y la recuperación del servicio férreo entre Cali - Cartago - La Virginia y La Pintada.
- * La integración de las ciudades capitales del Eje Cafetero Armenia - Pereira y Manizales por la Autopista del Café.
- * El Viaducto Pereira - Dosquebradas una de las más grandes obras de ingeniería en el país que forma parte de una solución vial entre los municipios del Área Metropolitana y las regiones de Antioquia y Caldas.

Hidrografía: Su territorio está bañado por las cuencas de los ríos Otún, Consota, La Vieja y Barbas.

Precipitación media anual: 2.750 mm

Tasa de crecimiento poblacional: 3.96%

- * **Urbano:** 3.09%
- * **Rural:** 7.13%

La capital de Risaralda ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años. El sector económico y de vivienda muestra un panorama alentador.

Número de comunas: 19

Número de corregimientos: 12

Número de veredas: 108

Número de habitantes (resultados censo 2005):

Población 428.397

Cabecera 358.681

Resto 69.716

Hombres 204.977

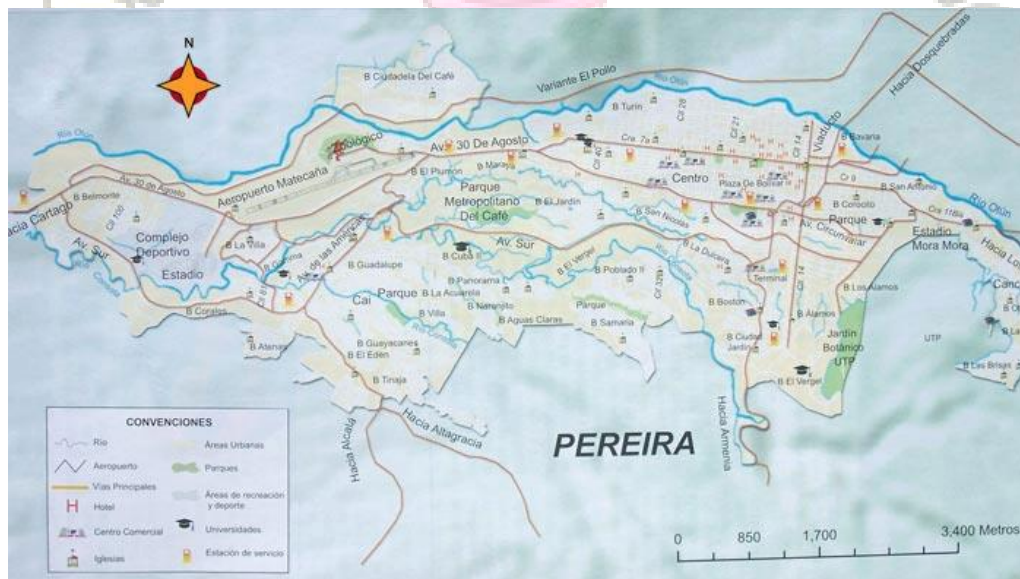
Mujeres 223.420

5.6.2. Indicadores Económicos

Para el año 2010pr, base 2005, Risaralda presenta una participación de 1,5 por ciento (8.257 millones de pesos) del PIB nacional (548.273 millones de pesos), según lo manifestó el DANE al presentar las cifras más representativas de la región.

En enero de 2012, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Pereira fue de 0,51% frente al 0,73% del total nacional; eso significa que esta ciudad tuvo una variación de precios inferior al total nacional. Los grupos de gastos con mayor variación mensual son alimentos con 0,78% y otros gastos con 0,72%.

Figura 2. Mapa De Pereira



5.7. MARCO TEMPORAL

La información recolectada es tomada desde el año 2005 hasta el presente año, ya que se tomaron estudios realizados en este periodo de tiempo como estado del arte para iniciar con la investigación, además se trabajan con cifras del DANE específicamente el censo realizado en el 2005 y sus determinadas proyecciones.

6. HERRAMIENTAS TEORICAS PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS

6.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Un estudio de factibilidad puede definirse como una estrategia para mejorar y dar una respuesta más asertiva acerca de la rentabilidad y éxito que tendrá dicho proyecto. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, para así garantizar que toda la información recopilada y analizada tenga mejores resultados.¹⁸

El estudio de factibilidad es un proceso en el cual intervienen cuatro grandes etapas:

- I. Idea
- II. Pre-inversión
- III. Inversión
- IV. Operación.

Un estudio de factibilidad busca de forma ordenada la identificación de problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse. Las diferentes

¹⁸ Córdoba Padilla Marcial. (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá.

formas de resolver un problema o de aprovechar una oportunidad de negocio constituirán la idea del proyecto. De aquí que se pueda afirmar que la idea de un proyecto, más que una ocurrencia afortunada de un inversionista, generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

En términos generales, se busca estimar las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

Para llevar a cabo un estudio de Factibilidad de un proyecto de inversión se requiere, de la realización de tres estudios: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero.

6.1.1. EVALUACION DE PROYECTOS

La evaluación de proyectos, se ha transformado en un instrumento prioritario, entre los agentes económicos que participan en la asignación de recursos, para implementar iniciativas de inversión; esta técnica, debe ser tomada como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir, así será posible rechazar un proyecto no rentable y aceptar uno rentable. La realización de proyectos de inversión es importante para el trabajo multidisciplinario de administradores, contadores, economistas, ingenieros, psicólogos, etc., con el objeto de introducir una nueva iniciativa de inversión, y elevar las posibilidades del éxito. El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional - administrativo y financiero. Mientras que los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último además de generar información, permite construir los flujos de caja y evaluar el proyecto.

La evaluación de proyectos tiene como objetivo:

- Examinar los proyectos y definir con precisión las prioridades, los objetivos, las estrategias, la asignación de recursos y costos entre otras.
- Medir con indicadores los resultados del proyecto, con base en los objetivos inicialmente formulados, controlando su ejecución y ajustando acciones para corregir dentro del desarrollo del proyecto.
- Determinar la eficiencia de las actividades utilizadas y eficiencia de los recursos en función de los indicadores, de la cantidad de recursos empleados y sus costos.

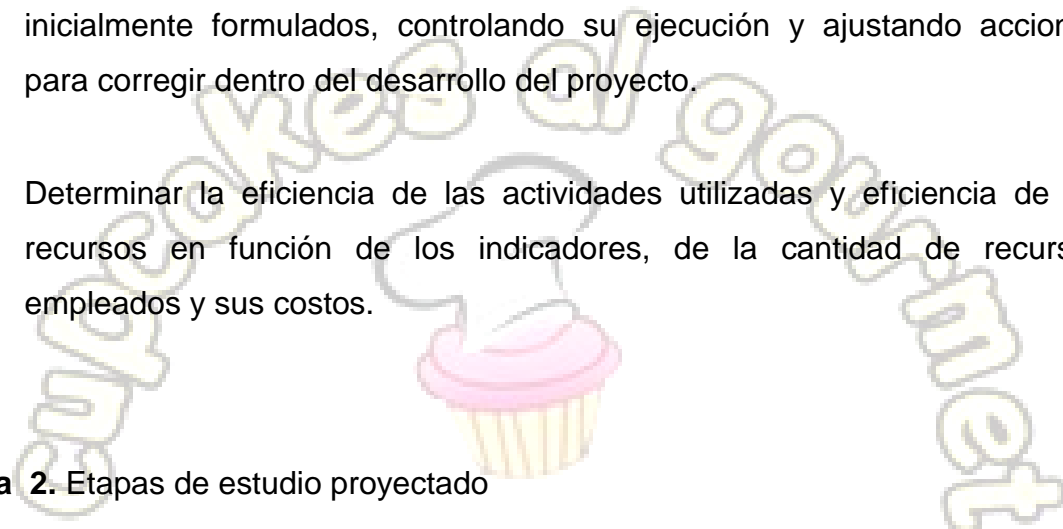


Tabla 2. Etapas de estudio proyectado

Estudio de la viabilidad económica			
Formulación y Preparación			Evaluación
Obtención de Información	Construcción del Flujo de Caja		Rentabilidad Análisis cualitativo Sensibilización
Estudio de mercado	Estudio técnico	Estudio de la Organización	Estudio Financiero

Fuente: Etapas del estudio de proyectos. ²⁰

6.1.2. ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercado es más que el análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden pronosticarse, mediante el conocimiento de los siguientes aspectos:

- I. El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- II. La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- III. Comercialización del producto o servicio del proyecto.
- IV. Los proveedores y la disponibilidad y precios de los insumos, actuales y proyectados.

Uno de los factores más crítico de todo proyecto, es la estimación de la demanda, y conjuntamente con ella los ingresos de operación, como los costos e inversiones implícitos.

El análisis del consumidor tiene por objetivo caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, nivel de ingreso promedio, ente otros; para obtener el perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. El estudio de la competencia es fundamental, para poder conocer las características de los productos o servicios que ofrecen el resto

²⁰Tomado de <http://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion> citado el día 10 julio de 2012 a las 3 pm

de los productores, con el fin de determinar las ventajas y desventajas que aporta dicha competencia. Atendiendo al estudio de cada una de las variables que influyen en el mercado, es como se consigue recopilar información necesaria para el proyecto.

6.1.3. ESTUDIO TECNICO

Este estudio debe definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la posterior operación del proyecto.

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Toda estructura puede definirse en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de operación. Conociendo esto podrá estimarse el dimensionamiento físico necesario para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas, las características del recurso humano que desempeñará las funciones y los requerimientos de materiales, entre otras cosas. La cuantificación de estos elementos en términos monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos que busca el estudio técnico.²¹

Uno de los objetivos del estudio técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para producir el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas. A partir del mismo se determinarán los costos de inversión requeridos, y los costos de operación que

²¹ Córdoba Padilla Marcial. (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá.

intervienen en el flujo de caja que se realiza en el estudio económico-financiero. El estudio técnico incluye: tamaño del proyecto, localización.

Tamaño del proyecto La capacidad de un proyecto puede referirse a la capacidad teórica de diseño (volumen de producción que bajo condiciones técnicas óptimas se alcanza a un costo unitario mínimo), a su capacidad de producción normal (es la que bajo las condiciones de producción que se estimen regirán durante el mayor tiempo a lo largo del período considerado al costo unitario mínimo), o a su capacidad máxima(se refiere a la mayor producción que se puede obtener sometiendo los equipos al máximo esfuerzo, sin tener en cuenta los costos de producción).

Localización Con el estudio de micro localización se seleccionará la ubicación más conveniente para el proyecto, buscando la minimización de los costos y el mayor nivel de beneficios. En la decisión de su ubicación se considerarán los aspectos siguientes:

- I. Facilidades de infraestructura portuaria, aeroportuaria y terrestre, y de suministros de energía, combustible, agua, así como de servicios de alcantarillado, teléfono, etc.
- II. Ubicación con una proximidad razonable de las materias primas, insumos y mercado.
- III. Condiciones ambientales favorables y protección del medio ambiente.
- IV. Disponibilidad de fuerza de trabajo apropiada atendiendo a la estructura de especialidades técnicas que demanda la inversión y considerando las características de la que está asentada en el territorio.
- V. Correcta preservación del medio ambiente y del tratamiento, traslado y disposición de los residuales sólidos, líquidos y gaseosos. Incluye el reciclaje.

6.1.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional y administrativo del proyecto considera la planeación e implementación de una estructura organizacional para la empresa o negocio, egresos de inversión y operación en la organización, estudio legal, aspectos comerciales, aspectos técnicos, aspectos laborales, aspectos tributarios y contratación. Se determinan las jerarquías y responsabilidades organizacionales, a través del organigrama del negocio, y analiza aspectos legales en cuanto al tipo de sociedad que se va a implementar y cuál es la normativa que debe cumplir el negocio acorde al giro de la misma.

6.1.5. ESTUDIO FINANCIERO

La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso

clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Este estudio permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

Para la medición de un proyecto de inversión en condiciones de certeza se aplican los siguientes criterios:

- I. el Valor Actual Neto (VAN)
- II. la Tasa Interna de Retorno (TIR)
- III. el Período de recuperación de la inversión (PR)
- IV. Razón Beneficio / Costo (BC).
- V. análisis de sensibilidad (bajo condiciones de incertidumbre)

El flujo de caja típico de cualquier proyecto se compone de cinco elementos básicos: egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto.

El presupuesto de inversión es la inversión necesaria para poner a operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.

El Capital Fijo está compuesto por las inversiones fijas y los gastos de pre-inversión. La inversión en Capital de Trabajo constituye el conjunto de recursos

necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo operativo, para una capacidad y tamaño determinados, calculados para el período de vida útil del proyecto.

Ingresos de operación: se deducen de la información de precios y demanda proyectada, es decir, las ventas esperadas dado el estudio de mercado.

Costos de operación: se calculan prácticamente de todos los estudios y experiencias anteriores además el impuesto sobre las ganancias, que conjuntamente con la depreciación y los gastos por intereses, forma los costos totales.

Los Costos de Operación estarán conformados por todos los Costos y Gastos relacionados con las Ventas o el Servicio a prestar, gastos indirectos, depreciación, entre otros.

El Valor Actual Neto

Se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida. Entre diferentes inversiones alternativas son preferibles aquellas cuyo VAN sea más elevado, porque serán los proyectos que mayor riqueza proporcionen a los apostadores de capital y, por tanto, que mayor valor aportan a la empresa.

El valor actual neto es la expresión monetaria del valor que se crea hoy por la realización de una inversión, es la rentabilidad de la inversión, la variación de la riqueza o valor del proyecto respecto a otras alternativas posibles representadas

por el Costo Marginal del Capital. Dicho de otro modo, puede considerarse como el ahorro sobre la inversión.

La Tasa interna de rendimiento (TIR)

Tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión.

Por lo que se define la TIR con mayor propiedad que es la tasa de interés compuesto al que permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra "interna" significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto. La TIR, sin dejar de reconocer su efectividad en la mayoría de los casos, presenta a menudo graves problemas que, si no se reconocen a tiempo, podrían inducir a una decisión errada, sobre todo para la decisión que se deriva de proyectos mutuamente excluyentes.

Períodos de recuperación simple y descontada

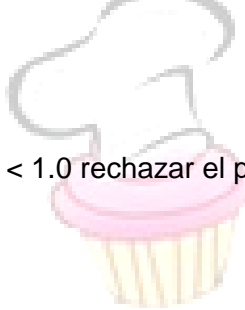
El período de recuperación consiste en determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de caja generados, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa o con el horizonte temporal de vida útil del proyecto.

Razón Beneficio / Costo (B/C)

Representa cuanto se gana por encima de la inversión efectuada. Igual que el VAN y la TIR, el análisis de beneficio-costos se reduce a una sola cifra, fácil de comunicar en la cual se basa la decisión. Solo se diferencia del VAN en el resultado, que es expresado en forma relativa. La decisión a tomar consiste en:

$B/C > 1.0$ aceptar el proyecto.

$B/C < 1.0$ rechazar el proyecto.



7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. METODO DE INVESTIGACION:

En el desarrollo de este proyecto se utilizara el modelo de investigación Descriptiva el cual es característico de una investigación cuantitativa ya que permite generalizar los resultados encontrados, predecir fenómenos relacionados con el proyecto de investigación y los datos recolectados podrán ser medidos. Se aplicara el método Deductivo ya que se partirá de una amplia referencia teórica como base de estudio en la que se definirán todos los mecanismos y procedimientos necesarios para realizar un estudio de factibilidad(estudio de mercado, operacional, financiero y administrativo), se consultara en fuentes de información secundarias las cuales permitirán conocer todas aquellas investigaciones que estén relacionadas con el tema que se está investigando y tener una referencia mejor para la respectiva investigación además de conocer el comportamiento de este sector económico a nivel nacional y en la región donde se pondrá en marcha el proyecto.

Después de tener todas las referencia necesarias las cuales ayudaran a alcanzar los objetivos previamente establecidos se pasara a la fase experimental la cual consiste básicamente en el trabajo de campo donde se aplicaran los métodos de recolección de información, se continuara realizando la medición de las variables

por medio de los indicadores y se tendrá el procesamiento y análisis de los resultados que permitirán evaluar la hipótesis planteada y replicar el comportamiento de este fenómeno para estudios posteriores.

7.2. VARIABLES DE INVESTIGACION

Tabla 4. Variables De Investigación

VARIABLE	INDICADOR
Aceptación del Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Gustos clientes potenciales • Comportamientos de compra • Necesidades de los clientes
Demanda y Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la competencia • Participación del mercado en el sector de repostería
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad requerida a producir (unidades) de acuerdo a la proyección de la demanda. • Punto de Equilibrio • Identificación Costos
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda proyectada en Pereira de los clientes potenciales definidos. • Canales de Distribución
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del patrimonio • Relación Costo / Beneficio

	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Presente Neto (VPN) • Tasa Interna de Retorno (TIR)
--	--

Fuente: elaboración propia

7.3. FUENTES DE INFORMACION

Tabla 5. Fuentes de Información

fuentes de información	Tipo de información	Métodos de recolección	Objetivos
	Primaria	Encuestas	
entrevistas			Se realizaran entrevistas en profundidad para garantizar una opinión más amplia de los posibles consumidores y garantizar una mayor variedad del producto para

			satisfacer así las necesidades de todos los clientes además
	Secundaria	Libros	Donde encontraremos antecedes sobre repostería y cupcakes que será analizada y compilada para nuestra investigación.
		Internet	Páginas y sitios web donde se pueda recolectar información importante acerca de posibles clientes y diseños para nuestra investigación.
		información de un profesional en repostería	Asesores que nos puedan orientar mejor para la distribución y producción de los cupcakes y postres en general.

Fuente: elaboración propia

7.4. POBLACION Y MUESTRA

7.4.1. POBLACIÓN

El proyecto se define con los posibles clientes de la ciudad de Pereira, debido a su ubicación y desarrollo comercial ya que es la ciudad central del eje cafetero. El

mercado potencial de los cupcakes se define en dos tipos de clientes en esta zona, la segmentación se hizo teniendo en cuenta la satisfacción al adquirir el producto, los volúmenes de compra y el interés por esta modalidad de repostería.

- El primer segmento al que va dirigido la oferta de la cartera de negocio son las personas de la ciudad de Pereira, hombres y mujeres entre los 15 y 49 años de edad principalmente con estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6 ya que son las poblaciones que ven más atractivo este producto.

Tabla 6. Proyección Población Total Pereira

Año	Población
2000	429,715
2001	432,130
2002	434,730
2003	437,564
2004	440,487
2005	443,442
2006	446,290
2007	449,082
2008	451,791
2009	454,464
2010	457,078
2011	459,667
2012	462,209
2013	464,719

2014	467,185
2015	469,612
2016	472,000
2017	474,335
2018	476,636
2019	478,892
2020	481,080

Fuente: elaboración propia

La tabla 6. Muestra la proyección de la población con base al censo realizado en el 2005, fue tomada de la página del DANE y se puede asumir el dato de la población total en el 2013 de 464,719 personas en la ciudad de Pereira

TABLA 7. Población Total Del Área Urbana Municipio De Pereira Según El Censo del 2005



PEREIRA CABECERA			
EDADES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0 a 4	13643	13039	26682
5 a 9	15955	15347	31302
10 a 14	17299	16687	33986
15 a 19	16020	16604	32624
20 a 24	15541	17024	32565
25 a 29	13872	15427	29299
30 a 34	11445	13224	24669
35 a 39	12078	14147	26225
40 a 44	11700	14430	26130
45 a 49	10265	12601	22866
50 a 54	8484	10787	19271
55 a 59	6522	8275	14797
60 a 64	5029	6660	11689
65 a 69	3967	5368	9335
70 a 74	3038	4113	7151
75 a 79	2169	2991	5160
80 a 84	1192	1748	2940
85 a 89	564	817	1381
90 a 94	193	290	483
95 a 99	43	56	99
100 a 104	7	16	23
105 a 109	1	3	4
TOTAL	169027	189654	358681
Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE			

Fuente: censo 2005

Como solo se tiene el dato de la población total de personas en la ciudad de Pereira de la tabla 6 se selecciona la población de hombres y mujeres que se encuentren entre los rangos de edades de 15 a 49 lo que equivale a un 54% de la población total en el censo del 2005, se puede asumir este dato porcentual para el 2013 ya que es una misma población y para facilitar la segmentación por edad en el año 2013 ya que no hay registros de esta información con exactitud, lo que equivaldría a 250,948 personas , pero esta información no tiene en cuenta la variable estrato socioeconómico, entonces se multiplicara el porcentaje total de estratos 3,4, 5y 6 por la

cantidad de personas mencionadas anteriormente, se asumirán el porcentaje de estratos de acuerdo a la Distribución total de viviendas según estrato socioeconómico según el servicio de energía eléctrica, en un estudio realizado por la superintendencia de servicios públicos

TABLA 8. Distribución Total De Viviendas Según Estrato Socioeconómico

Ciudad	Estrato - % viviendas						Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	
Bogotá D.C.	7.0	35.1	36.3	13.2	4.6	3.7	100.0
Medellín	11.3	35.4	29.1	11.2	8.5	4.4	100.0
Cali	16.6	27.5	32.6	11.1	9.3	2.9	100.0
Barranquilla	38.2	19.5	23.3	11.0	4.7	3.3	100.0
Bucaramanga	13.2	20.5	25.7	31.8	3.2	5.5	100.0
Cartagena	45.5	26.2	15.4	5.7	3.1	4.2	100.0
Cúcuta	25.4	42.1	20.8	9.9	1.8	0.1	100.0
Pereira	15.5	33.8	19.2	14.9	10.1	6.5	100.0
Ibagué	16.9	46.7	24.8	9.5	1.6	0.5	100.0
Manizales	10.0	25.0	37.8	14.6	5.0	7.6	100.0
Pasto	22.6	42.4	24.3	7.9	2.8	0.0	100.0
Villavicencio	18.3	31.7	39.6	6.8	2.7	0.9	100.0
Armenia	22.2	27.3	30.0	9.9	9.2	1.4	100.0

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI

Fuente: superintendencia de servicios públicos

Es decir que se multiplica 250,948 personas por el total del porcentaje de estratos 3, 4, 5, y 6 que es 50.7%, lo que da como Población Objetivo 127,230 Personas.

- El Segundo segmento al que va dirigido la oferta de la cartera de negocio son las principales empresas organizadoras de todo tipo de eventos sociales en la ciudad, el marco poblacional utilizado para la investigación es el directorio vigente para el 2013 ya que es una fuente de información de fácil acceso y actualizado.

En el directorio vigente listan aproximadamente 80 entidades oferentes del servicio de banquetes, reuniones infantiles y reunión sociales.

Este segmento es muy atractivo ya que se estima grandes unidades demandadas, además no solo sirve como un medio de distribución sino también como canal publicitario ya que el cliente final al quedar satisfecho con el producto entregado puede realizar recomendaciones en beneficio de la compañía.

7.4.2. MUESTRA:

- Segmento hombres y mujeres entre los 14 y 49 años con estratos socioeconómicos 3, 4, 5, 6

N= 127.230 Personas

e= 5%

P= 0.5

N.C.=95%

Q=0.5

Z=1.96

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1.96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)(127230)}{((0.05^2) \cdot (127230 - 1)) + (1.96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 383$$

Para el cálculo de la muestra se escogió el muestreo aleatorio simple, como no se encontraron estudios previos donde se dijera la proporción de aceptación del producto o no se realizó una prueba piloto se asumió un valor de p de 0.5 y de q de 0.5, además se asumió un porcentaje de error del 5% ,un nivel de confianza del 95%, datos que establecieron el valor Z de 1.96 y un N de 127.230 personas, de acuerdo a estos datos se calculó el tamaño de la muestra de 383 personas a encuestar.

- Segmento empresas organizadoras de eventos

N=80 Empresas

P=0.5

Q=0.5

e=0.05

N.C.=0.95

$$Z=1.96$$

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2(N - 1) + Z^2 P Q} = \frac{(1.96^2). (0.5). (0.5)(80)}{(0.05^2). (80 - 1) + (1.96^2)(0.5). (0.5)} = 67$$

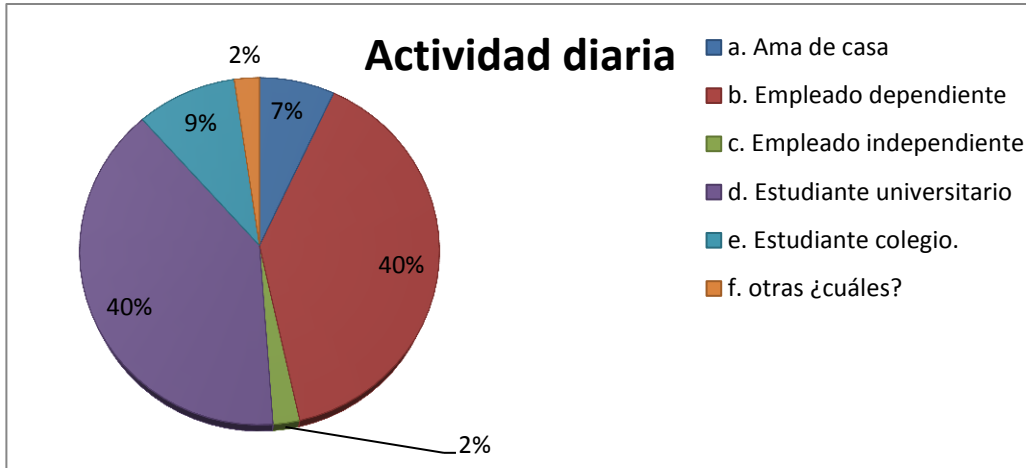
Para el cálculo de la muestra se escogió el muestreo aleatorio simple, como no se encontraron estudios previos donde se dijera la proporción de aceptación del servicio prestado a las empresas organizadoras de eventos y no se realizó una prueba piloto se asumió un valor de p de 0.5 y de q de 0.5, además se asumió un porcentaje de error del 5% ,un nivel de confianza del 95%, datos que establecieron el valor Z de 1.96 y un N de 80 empresas, de acuerdo a estos datos se calculó el tamaño de la muestra de 67 empresas a encuestar.

Debido a que la población es tan pequeña el tamaño de muestra tiende hacer igual al de la población, para efectos de investigación se decide tener un tamaño de muestra de 30 empresas.

8. ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS

Finalizado en trabajo de campo se realizó el respectivo análisis de las encuestas con el objetivo de conocer las diferentes razones y características para la compra de un cupcake tanto los clientes potenciales como el mercado común en la ciudad de Pereira, además de analizar el comportamiento de los principales competidores.

Figura 3. Actividad Desarrollada Por La Población Objetivo



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la figura 3 los principales consumidores son los estudiantes universitarios y los empleados independientes. Por ende se debe realizar la promoción en lugares altamente transcurridos por estudiantes universitarios.

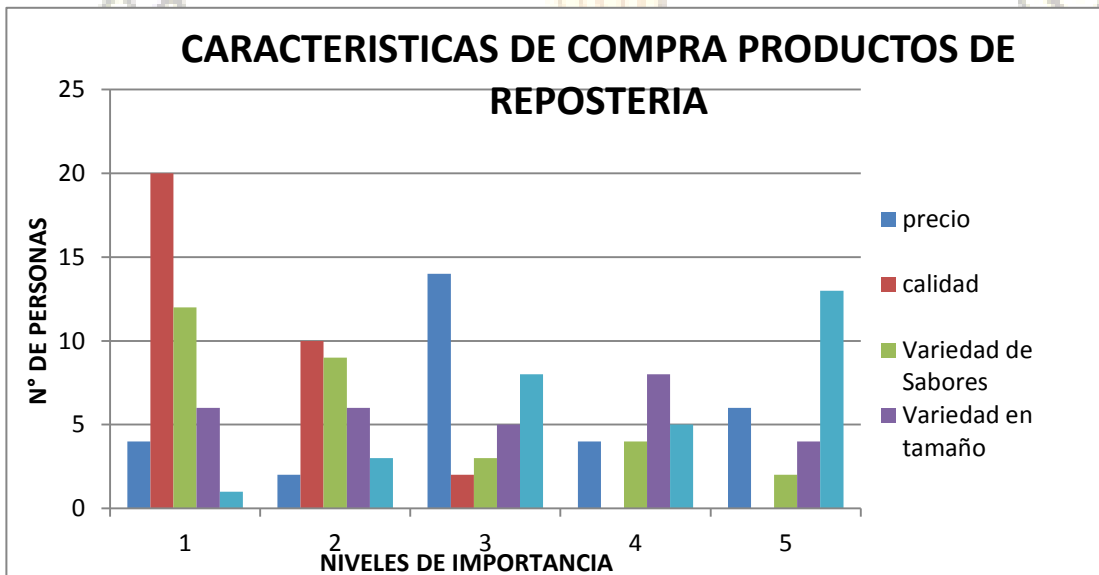
Figura 4. Hábito de Compra



Fuente: elaboración propia

El 70% de la población objetivo tiene como habito la compra de productos de repostería lo cual es un indicador del grado de aceptación de estos productos en el mercado.

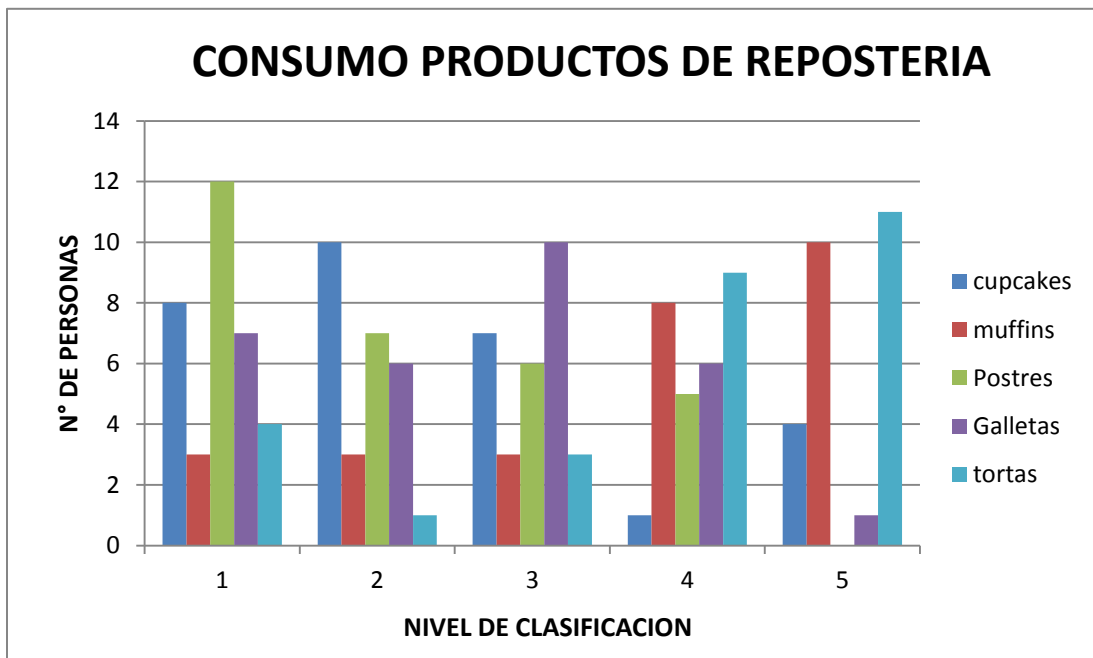
Figura 5. Características De Compra Productos de Repostería



Fuente: elaboración propia

Según las características descritas por los encuestados la característica principal a la hora de realizar la compra en la calidad, seguido por la variedad de sabores, variedad en tamaño, precio y por último el posicionamiento del producto en el mercado.

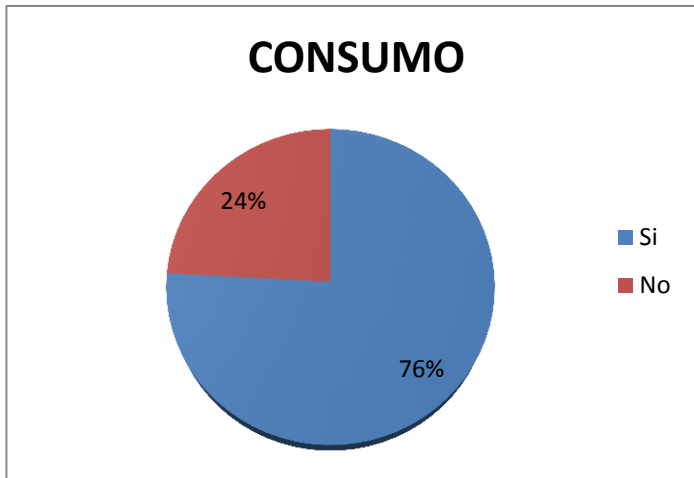
Figura 6. Consumo Productos De Repostería



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis del consumo de la población objetivo el producto de repostería más consumido son los postres seguidos por los cupcakes, galletas, tortas y muffins.

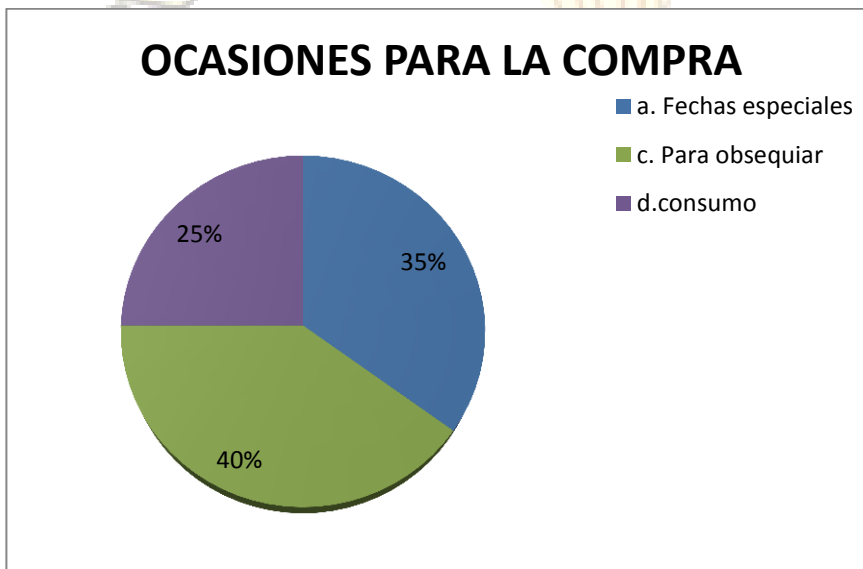
Figura 7. Porcentaje De Personas que Consumen Cupcakes



Fuente: elaboración propia

El 76% de las personas encuestadas han consumido cupcakes lo indica que es un producto con gran aceptación en la ciudad de Pereira.

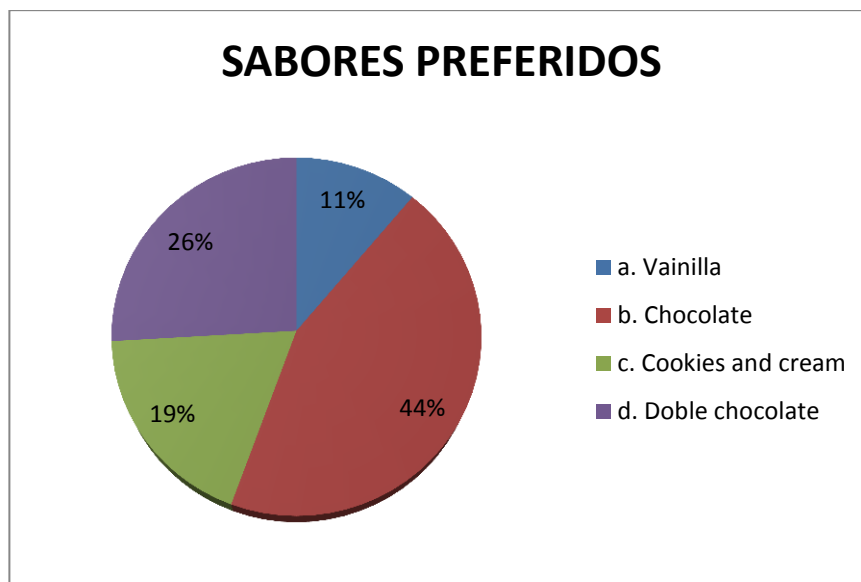
Figura 8. Motivos Para Comprar Cupcakes



Fuente: elaboración propia

Según los datos recopilados en las encuestas el 40% de los consumidores realizan la compra de un cupcake para obsequiar seguido por las fechas especiales, lo que hace que la empresa pueda definir su oferta con base en estas apreciaciones.

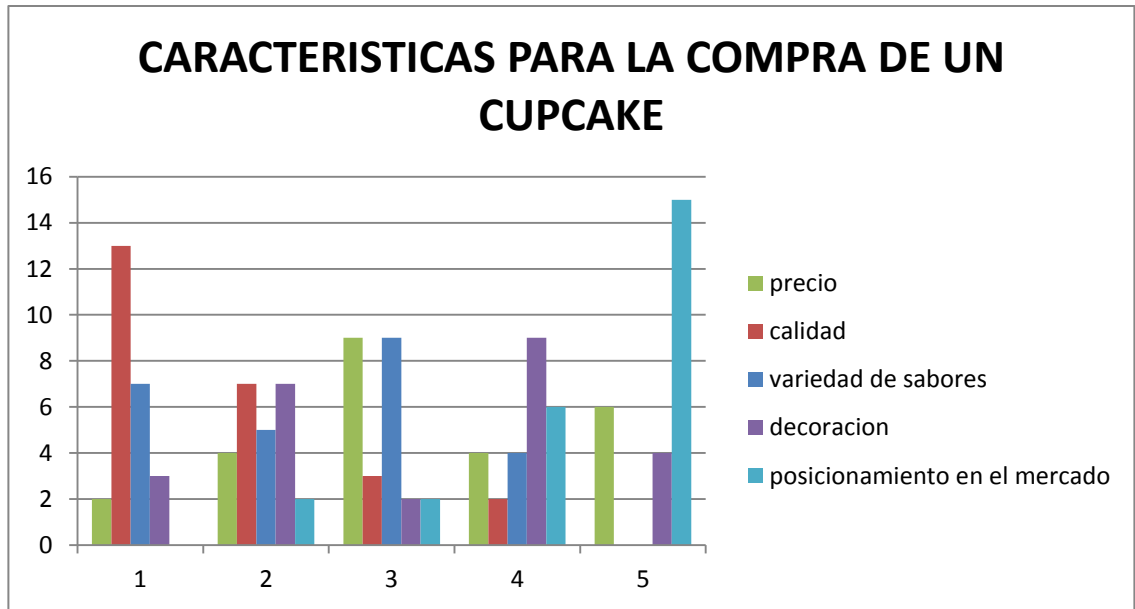
Figura 9. Sabores Preferidos Por los Consumidores



Fuente: elaboración propia

Los sabores preferidos por la población son chocolate, doble chocolate y cookies and cream, de acuerdo a esta escala la compañía basará sus niveles de producción para tener una demanda satisfecha.

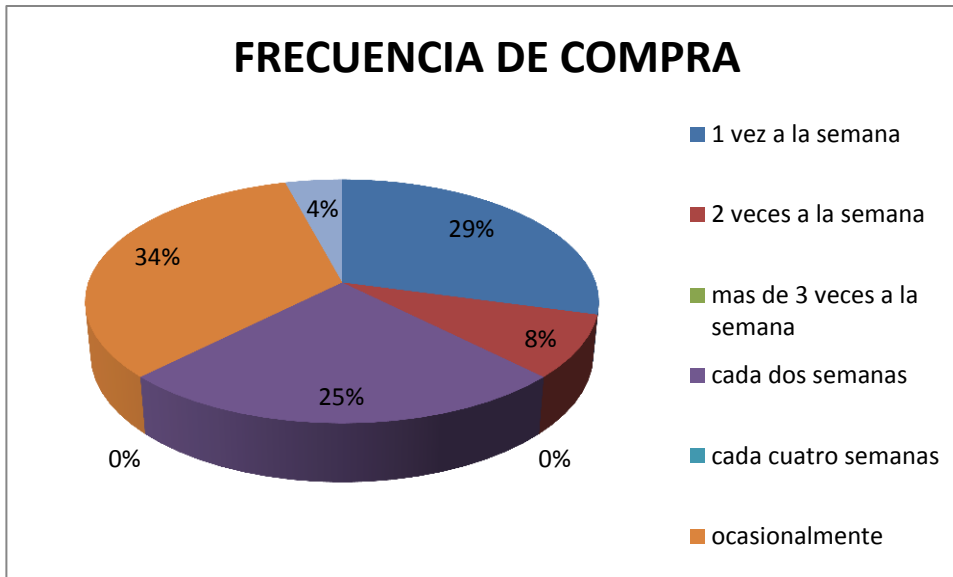
Figura 10. Características por las que Compraría Un Cupcake



Fuente: elaboración propia

Para la población encuestada al momento de comprar un cupcake su principal característica es la calidad, continuando con la variedad de sabor y por último la decoración. Lo que nos indica que la compañía debe contar con un amplio portafolio de servicios y variedad en los productos para garantizar que los clientes estén satisfechos.

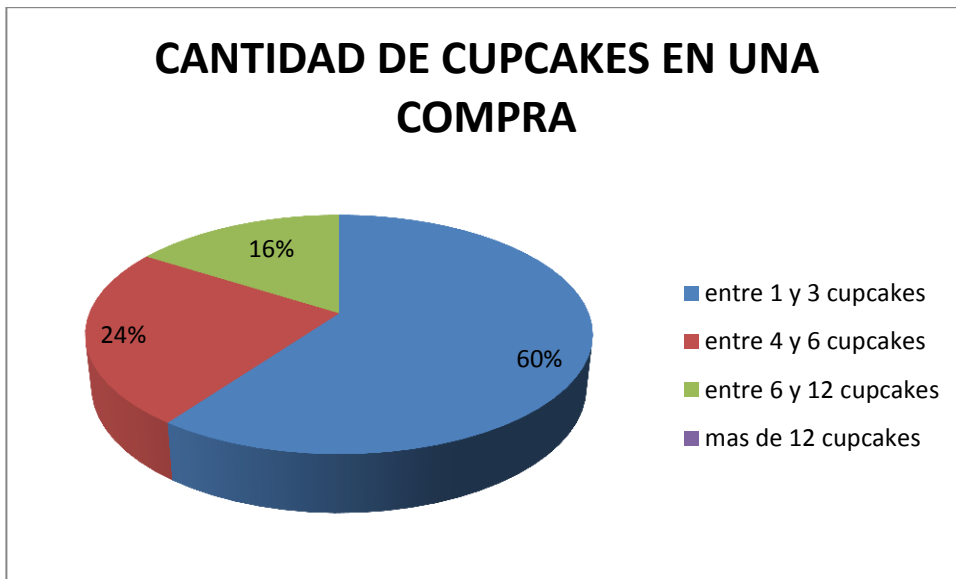
Figura11. Frecuencia de Compra de Cupcakes



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas la frecuencia de compra es media, lo que nos indica que el producto tiene una buena rotación en el mercado de la ciudad de Pereira, lo que nos permite tener unas buenas ventas por mes.

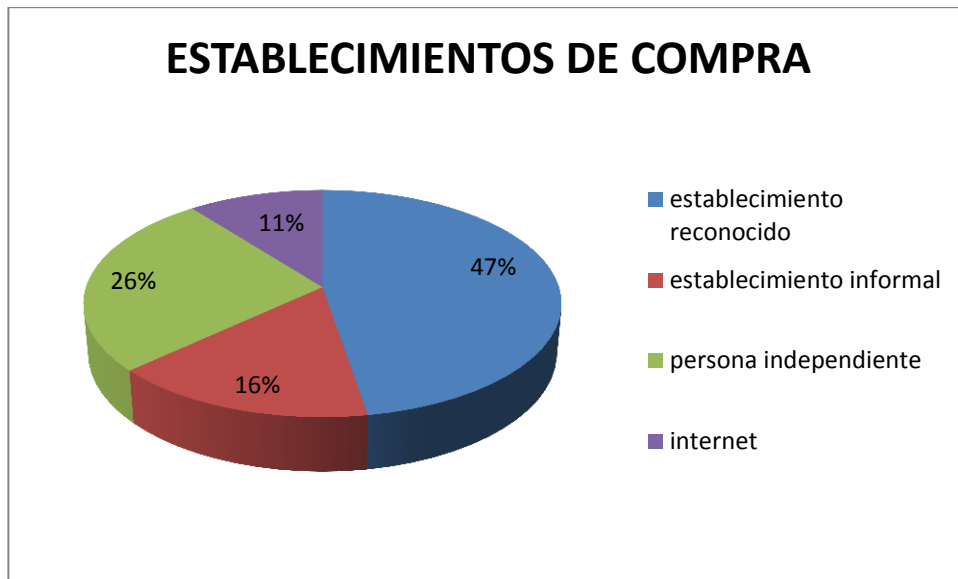
Figura 12. Cantidad De Cupcakes En Una Compra



Fuente: elaboración propia

En promedio la compra de Cupcake son 3 unidades lo que garantiza que la empresa siempre tenga ventas y así poder cumplir con las unidades del punto de equilibrio

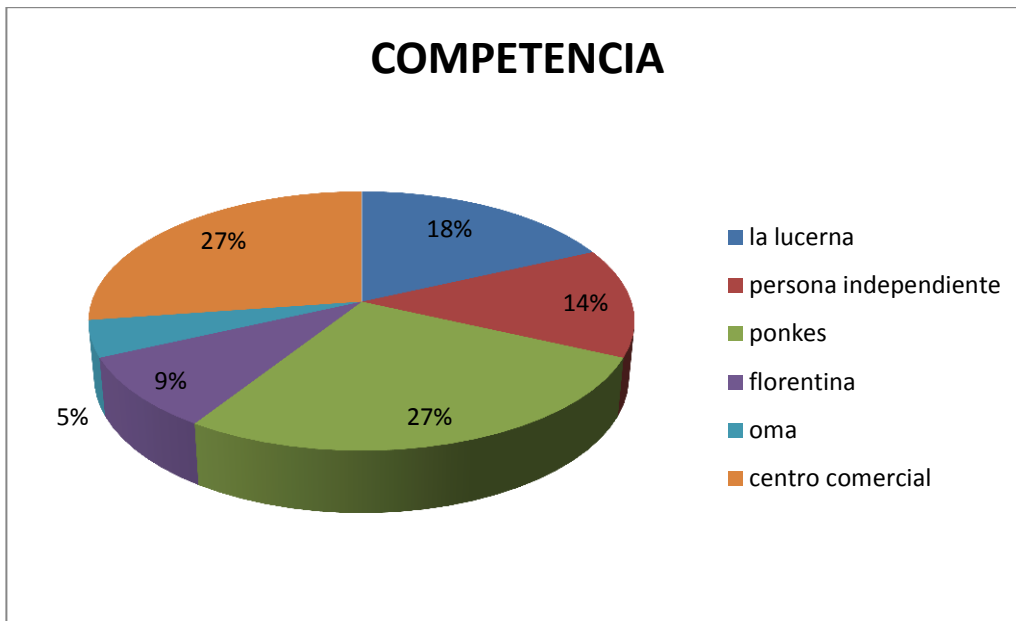
Figura 13. Establecimientos Donde Compra los Cupcakes



Fuente: elaboración propia

Con el análisis a esta pregunta que corrobora la importancia de ser un establecimiento reconocido en el mercado ya que brinda la tranquilidad de tener productos de calidad que ofrecer.

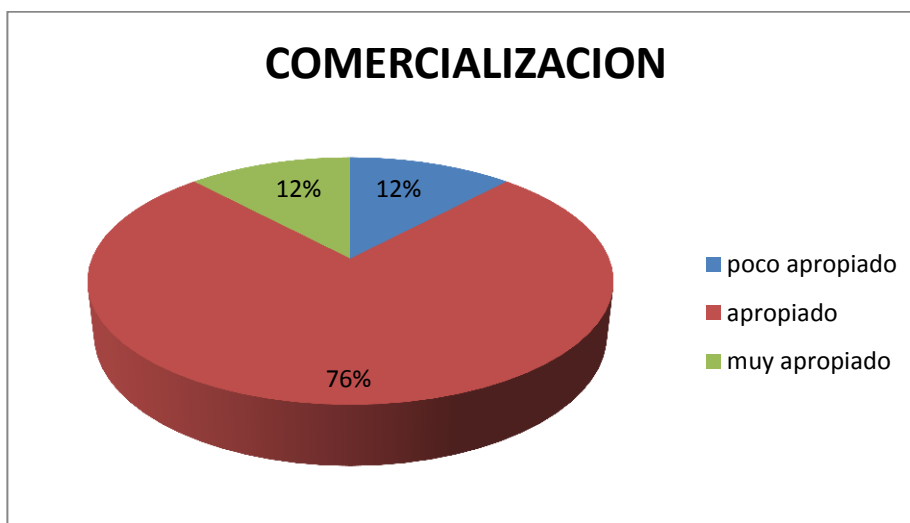
Figura 14. Lugar Preferido para Comprar Cupcakes



Fuente: elaboración propia

Con el análisis de las encuestas realizadas se identifica las principales compañías vendedoras de Cupcake y producto de reposterías.

Figura 15. Comercialización de los Cupcakes



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la población encuestada los medios actuales de comercialización son apropiados para la distribución de estos productos.

De acuerdo a las encuestas realizadas la población objetivo estaría dispuesta a pagar e promedio por el producto la suma de:

Cupcakes sencillo: 3060

Cupcake decorado: 5180

Torta decorada: 34160

Para el segundo segmento al cual va dirigida la compañía Cupcake al gourmet se desarrolló una serie de preguntas y se describirá a continuación el respectivo análisis.

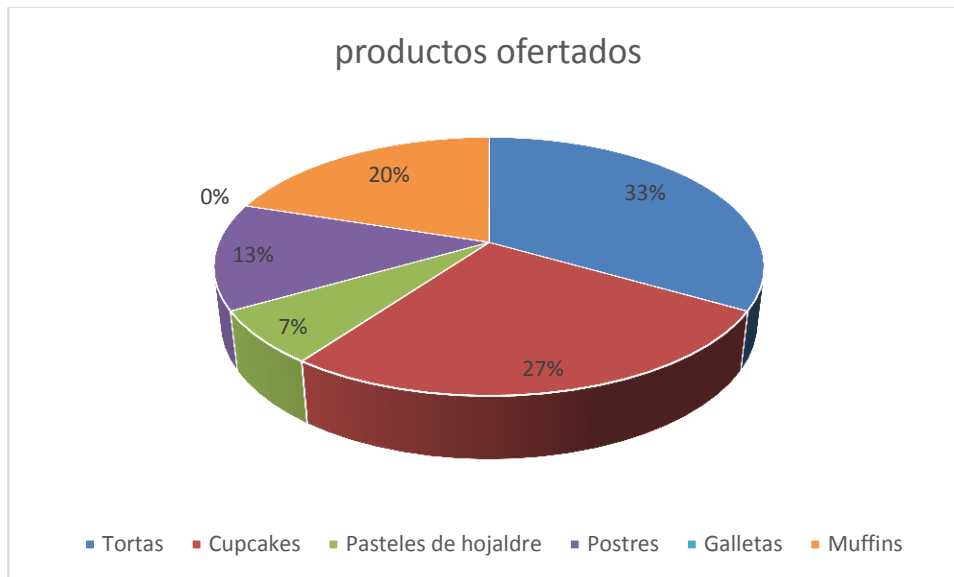
Figura 16. Oferta Productos de Repostería



Fuente: elaboración propia

Se puede concluir con el análisis realizado que la mayoría de casa oferentes de banquetes y eventos sociales tiene dentro de sus portafolios productos de repostería lo que genera una ventaja a la compañía cupcakes al gourmet.

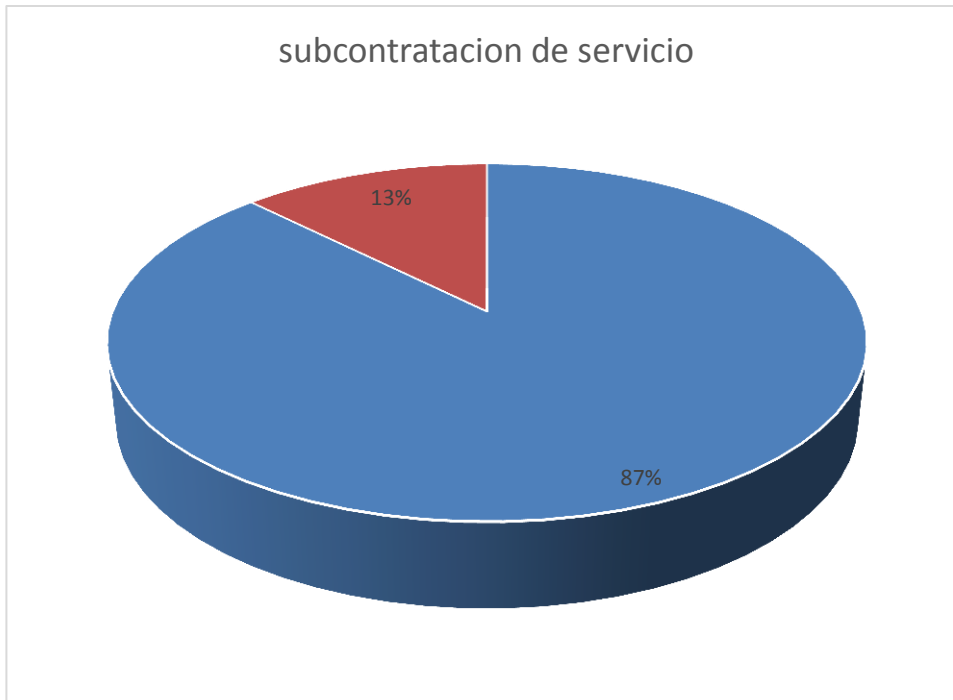
Figura 17. Productos Más Utilizados en Los Paquetes de Ventas



Fuente: elaboración propia

Se puede analizar que los cupcakes es el segundo producto de repostería más acogido por los clientes a la hora de realizar los diferentes eventos, además de ser un producto innovador y práctico.

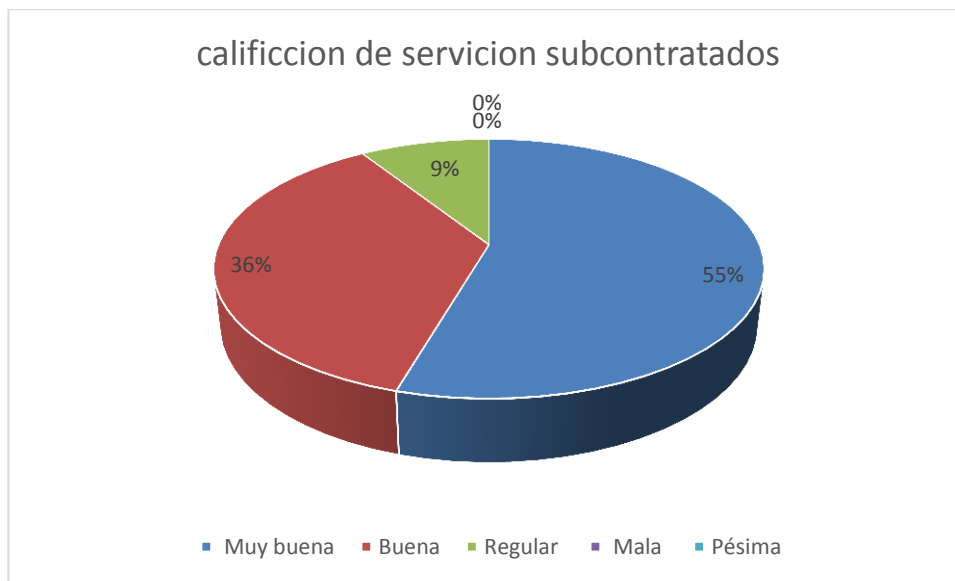
Figura 18. Subcontratación de Servicios de Repostería



Fuente: elaboración propia

Se puede identificar que un 67% subcontrata efectivamente los servicios de repostería, realizando la investigación más a fondo se pudo identificar que las demás empresas banqueteras no subcontrataban este servicio por falta de información, y por qué el mercado no existen empresas especializadas en brindar estos servicios. A lo que la empresa cupcakes al gourmet tiene como una oportunidad de incursiona en este mercado.

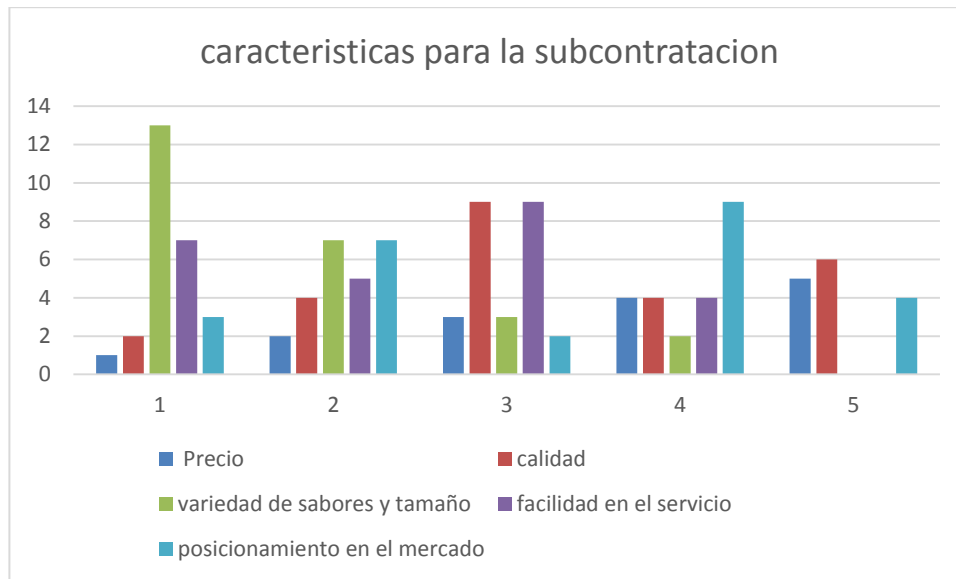
Figura 19. Calificación del Servicio Prestado Por Terceros



Fuente: elaboración propia

Con el análisis realizado se identificó que las relaciones con las empresas cuando se realiza la subcontratación son satisfactorias ya que los productos están a tiempo y con excelente calidad.

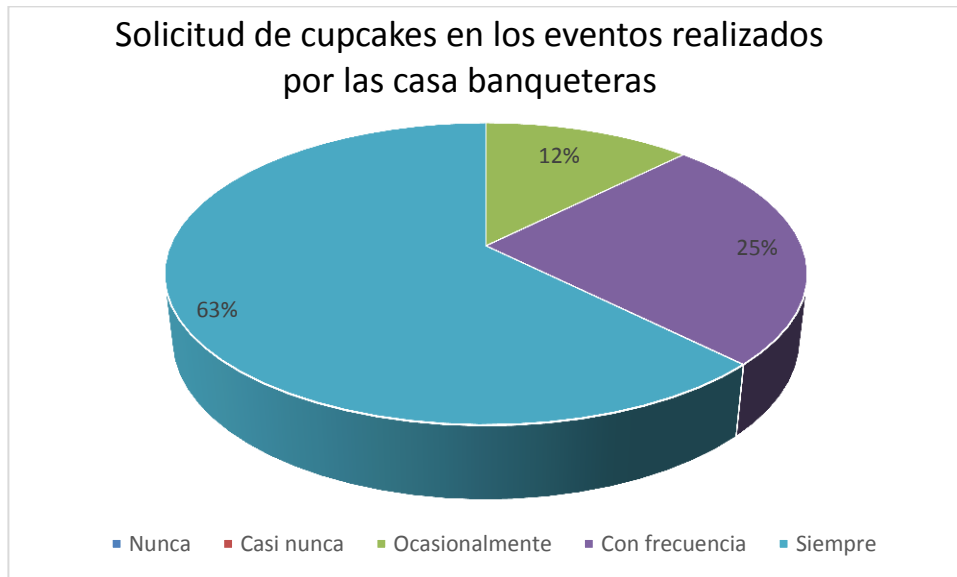
Figura 20. Características Principales para Realizar la Subcontratación de Cupcakes



Fuente: elaboración propia

Con las encuestas realizadas a las casa banqueteras se puede identificar que al momento de subcontratar los servicios para alguna actividad evento las características por la cuales harían un negocio son variedad en sabores y tamaños, seguido por la facilidad en el servicio, por tercera medida analizan el posicionamiento en el mercado que tiene la compañía, además de analizar la calidad y por último el precio de venta.

Figura 21. Solicitud de cupcakes por los clientes al momento de elegir un paquete para los eventos contratos



Fuente: elaboración propia

El 63% de los clientes al momento de realizar la compra de los paquetes para sus eventos piden incluir cupcakes en su lista, esto es una ventaja para la compañía cupcakes al gourmet al tener un mercado con una gran acogida en los productos ofertados.

Figura 22. Interés en la subcontratación de servicios de repostería



Fuente: elaboración propia

El 90% de las empresas banqueteras encuestadas están interesadas en la subcontratación de los servicios de repostería para sus eventos.

Figura 23. Razones por las cuales la compañía realiza la subcontratación



Fuente: elaboración propia

Para las empresas que realizan eventos la principal razón por la cual realizarían la subcontratación de servicio de repostería es por tener productos más elaborados y con una mejor calidad al ser realizados por una compañía experta en los ismos, seguido por el mejor servicio que podrían brindar y la facilidad para realizar el evento.

Figura 24. Asociación con empresa productora de cupcakes

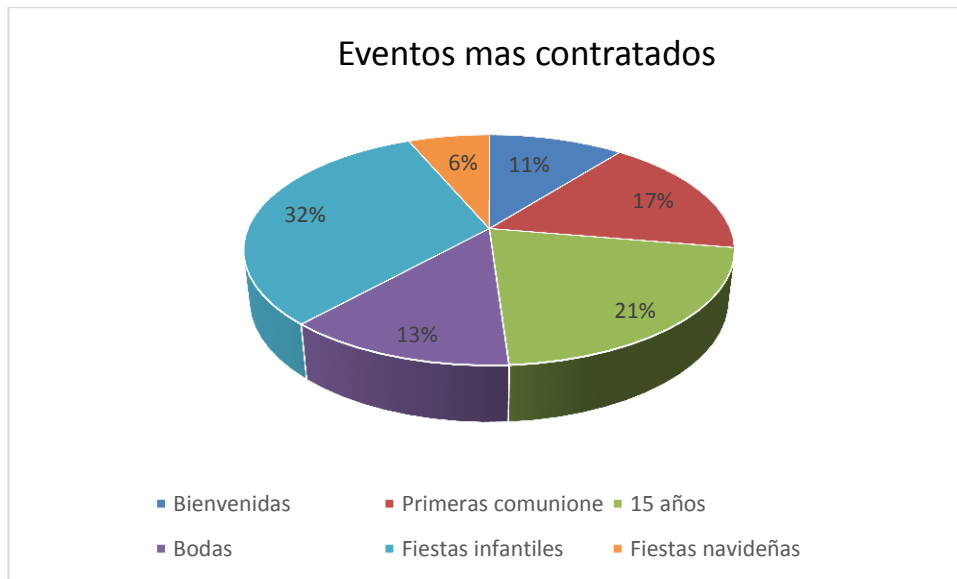


Fuente: elaboración propia



El 87% de las casa de banquetes encastadas se asociaran permanente con una empresa productora de cupcake, ya que es el producto que eta marcando las pautas en ventas en los productos de reposterías, además de están confirmado que es el producto perfecto para las reuniones y actividades realzas en sociedad.

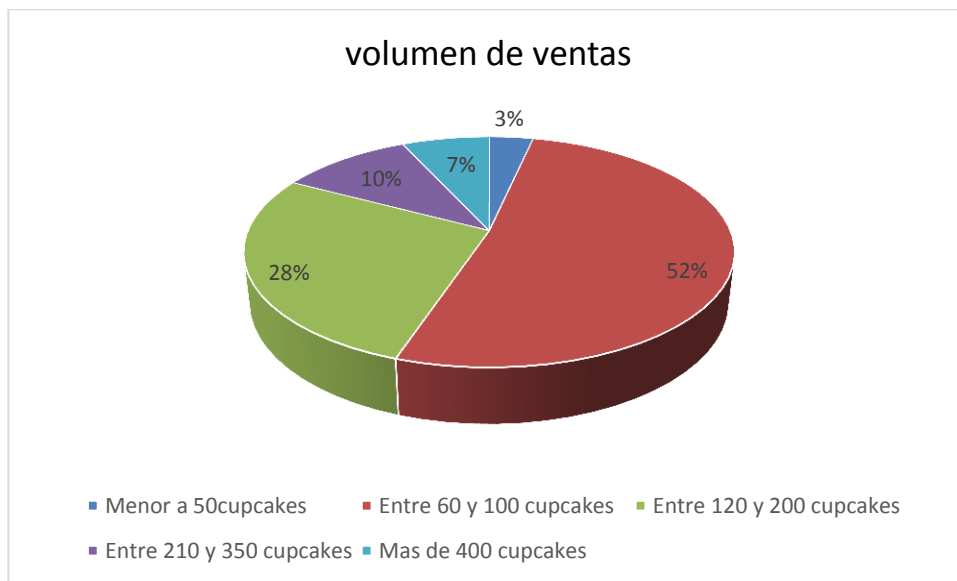
Figura 25. Actividades más contratadas en casa de banquetes



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta realizada el mercado al cual va dirigida la empresa cupcakes al gourmet es un mercado amplio y con una variedad de celebraciones que permiten tener unos buenos ingresos y ser una empresa con futuro en el mercado.

Figura 26. Volumen de ventas promedio



Fuente: elaboración propia

Según los datos recopilados en las encuestas el 80% de las compañías banqueteras tiene un promedio de ventas entre los 60 y 200 cupcakes lo que hace que le producto tenga un tractivo mayor para la empresa.

9. ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercados busca mediante el análisis de la oferta, demanda, perfil y características del cliente diseñar la estrategia adecuada para tener una participación en el sector económico de la repostería haciendo uso de las variables de precio, plaza, producto y promoción las cuales conforman el diseño de marketing de una organización.

9.1. Análisis del Mercado

Mercado Objetivo

La cartera de negocio de cupcakes al gourmet está dirigida a las personas de la ciudad de Pereira de los estratos 3, 4,5 y 6 que dentro de sus hábitos de compra están los productos de repostería y las empresas oficialmente registradas que se dediquen a la organización de eventos en la región.

Justificación

El mercado objetivo seleccionado se debe principalmente a la capacidad económica de los estratos mencionados, ya que es un tipo de producto dentro del sector de la repostería con un alto valor agregado por la decoración artesanal, además de ser un producto de calidad con costos altos de fabricación por los insumos necesarios para su elaboración, y las empresas organizadoras de eventos se evidencio una oportunidad de negocio al ofrecer los servicios con grandes volúmenes de ventas ya que muchas de estas se especializan en organizar la logística de los eventos y no en la repostería usada para la ocasión y que mejor forma que usando cupcakes los cuales son muy usados últimamente en eventos sociales importantes.

Consumo aparente

No existen cifras exactas acerca del consumo o de las ventas que registran las empresas dedicadas a la comercialización de cupcakes pero el grupo investigador mediante la recolección de la información realizó una encuesta por reconocidos sectores de la ciudad donde se puede deducir que el 70% de los encuestados ha consumido cupcakes o compraría uno para obsequiar lo cual es buen indicio de la aceptación en el mercado

Perfil del consumidor

Dentro de los clientes potenciales que se tienen presupuestados se pueden identificar los siguientes perfiles

- Perfil junior: Son niños que desean comprar un cupcake por la figura de la decoración y juegan el rol de iniciador buscando que los padres compren el producto por que se dejaron influenciar por los hijos
- Perfil Adolescente y/o joven: Son personas jóvenes que les gusta estar a la vanguardia, principales consumidores de productos de repostería los cuales pueden compartir este tipo de obsequios con sus amigos, familiares y pareja
- Perfil Adulto: Son personas que poseen una estabilidad laboral y tienen el modo y el medio para adquirir productos de este tipo, además son los encargados por lo general de realizar reuniones donde pueden comprar un cupcake dependiendo de la ocasión

- Perfil Empresarial: Son todas las empresas dedicadas a la organización de eventos sociales que deseen adquirir cupcakes o tortas decoradas para sus actividades ya que no son especialistas en la elaboración de este tipo de productos.

9.2. Análisis de la Competencia

Es importante conocer la competencia del mercado para generar una característica diferenciadora que permita lograr posicionar la empresa, generar una mayor participación y fidelización de los clientes, además para una empresa que apenas va ingresar a un mercado es de mucha ayuda saber cómo es el comportamiento de las empresas de este sector, cuáles son sus productos, sus precios, sus clientes, sus estrategias de mercado, su ubicación, los cuales son aspectos fundamentales que ayuden a establecer la estrategia de mercado de la empresa.

La competencia se puede identificar a nivel nacional y nivel regional y se establecen las más reconocidas del sector económico con su respectiva información, los datos se recolectaron por medio de una encuesta en la medida que fuera posible, o por información establecida en las páginas web de las empresas.

Tabla 9. Registro de competencia en el sector de repostería

Nombre de la compañía	Dirección y teléfono	Descripción
Don Jacobo postres y ponqués	CI 3 13-34 parque la rebeca Tel: 3160936	Empresa altamente reconocida en la producción y distribución de tortas para toda ocasión.
Florentina	Hotel pinares Tel: 3228547	Florentina cupcakes es una empresa Pereirana ubicada en un exclusivo sector de la ciudad dedicada a la venta de productos de repostería especialmente cupcakes
Cinnabon	CC Parque arboleda Tel: 3527431	CINNABON, marca estadounidense líder en productos de panadería, llegó a Colombia hace tres años para cautivar a los colombianos.
Repostería Marialuisa	Av. circunvalar 13-41 Tel: 3334497	En repostería Marialuisa se dedica a la elaboración de pasteles con los mismos ingredientes el mismo amor con los que usted quiere consentir.

La Lucerna	CI 19 6-43 Tel: 3346331	Sector alimenticio especializado en alta repostería y cocina gourmet para la población de Pereira.
McDonald (café)	Cra. 13 No. 12Bis-24 Local 4 C.c. Uniplex Tel: 3333133	Este sector de la multinacional es el encargado de la comercialización de snack
Ponkés y mas	Cll 14 13-13 invico Tel: 3172020	Reconocida empresa nacional dedicada a la venta de tortas frías para toda ocasión últimamente incursionaron en la venta de cupcakes
Tortas negras de la abuela	CI 20 5-55 Pereira Tel:3257422	Empresa familiar reconocida por sus elaboración en tortas negras de alta calidad
Pastelería madrileña	Cr 7 26-37 Pereira Tel: 3220670	Empresa dedicada a la elaboración de tortas infantiles y eventos especiales
Cupcakes by Lina	Pasteldetaza@hotmail.com	Empresa dedicada a la elaboración de Cupcakes, minicupcakes, cake

		pops, Muffins, galletas, y postres
Colombia Cupcakes	Calle 45 #96-25 Bogotá	Reconocida empresa especializada en la elaboración de cupcakes que maneja envíos por internet a nivel nacional, productos al por mayor
Ana María Cakes & Coffe	Cra 17 13-06 Plaza san Martin-Pinares Tel: 3353308	Empresa dedicada a la comercialización de productos de repostería y organizadora de eventos
Cupcakes Pereira	Registro en página de Facebook cupcakes Pereira	Empresa dedicada a la comercialización de cupcakes y tortas decoradas por medio virtual
Ventas informales	Pereira	En el estudio se pudo evidenciar la venta de cupcakes por personas naturales sin tener una empresa registrada legalmente.

Fuente: elaboración propia

9.2.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los cupcakes pueden presentar diversos productos sustitutos dependiendo la finalidad que se les pueda dar a estos ya que no solo son productos de repostería que se consumen en fechas especiales sino que se han convertido en un atractivo para dar un obsequio o para merendar, por ende la competencia puede ser mayor ya que se logran identificar los siguientes productos como posible competencia en el mercado

- Porciones de tortas convencionales
- Muffins
- Tortas de Helado
- Ponqués
- Postres



Los productos mencionados anteriormente pertenecen al sector de repostería y son utilizados en ocasiones especiales para dar obsequios o para el consumo en general a las personas que les gusta este tipo de productos.

9.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

9.3.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En la etapa investigativa se definió que por medio de una encuesta personal se conocería el comportamiento de la demanda potencial definida previamente, primero se hicieron 383 encuestas (resultado de la muestra en el punto 3.4.2) a personas que cumplieran las características del mercado objetivo, el 70% de los

encuestados dijo que dentro de sus hábitos de compra están los productos de repostería y de estas 268 personas el 76% ha consumido cupcakes, basándonos en estos datos y teniendo en cuenta que el mercado objetivo en Pereira es de 98,550²² personas se determina lo siguiente

$$127.230 * 75\% = 95.422 \text{ Personas (Demanda Potencial Estimada 2013)}$$

Para conocer la demanda potencial de las empresas organizadoras de eventos se realizaron 30 encuestas (Resultado de la muestra en el punto 3.4.2), las cuales se escogieron aleatoriamente de la lista previamente seleccionada de posibles clientes, el 84% de los encuestados aseguro que dentro del paquete de ventas se encontraba el servicio de repostería y de estas 25 empresas el 75% subcontratan los servicios de repostería y el 90% de estos están dispuestos a subcontratar específicamente cupcakes en sus eventos lo cual es un buen indicador de oportunidad en el negocio y teniendo en cuenta que inicialmente se conocen en Pereira registradas 80 empresas organizadoras de eventos se determina lo siguiente

$$80 * 84\% = 67 * 75\% = 50 \text{ Empresas (Demanda Potencial Empresas 2013)}$$

9.3.2 PERFIL DEL DEMANDANTE

Después de analizar la encuesta realizada al mercado objetivo se pudieron evidenciar diferentes características que definen el perfil de compra de los clientes potenciales:

- La principal característica por la que un cliente compraría un producto de repostería es la calidad ya que el 52% de los encuestados eligió esta opción como la principal es decir que los insumos, preparación y

²² Información suministrada por el DANE

conservación del producto deben estar muy bien controlados para cumplir con esta condición que es de vital importancia.

- De los productos de repostería los más comprados por los clientes son los postres y tortas y los cupcakes son los que tienen el menor porcentaje de compra por el tipo de producto
- Las principales razones porque las personas comprarían un cupcake son para obsequiar en una ocasión especial y para el consumo propio, por ende es importante generar una estrategia de producto donde se vean reflejadas las fechas especiales o motivos que promuevan el regalo de estos productos.
- La variedad de sabores es una característica importante ya que se evidenció en la encuesta que hay cierta preferencia por los sabores derivados del chocolate, pero muchas personas les gustaban otro tipo de sabores no tan convencionales hechos a base de fruta.
- Se puede evidenciar que las personas no tienen un lugar determinado, fijo o favorito cuando van a realizar la compra de los cupcakes ya que las respuestas a esta pregunta fueron muy variadas o no decían un lugar en específico, las respuestas más comunes fueron los sitios reconocidos de repostería que no son especializados en este producto o ventas informales
- Los cupcakes son atractivos al cliente principalmente por su variedad de figuras siendo esta la principal razón que estimula la compra del producto.

9.3.2. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para proyectar la demanda potencial se asume el porcentaje de personas que estén dentro de las características de la segmentación realizada en el censo del 2005 y se afecta a la población proyectada establecida por el Dane durante los siguientes años, el 2014 se establece como el año cero porque desde enero empieza a ponerse en marcha el proyecto

Tabla 10. Proyección de la Población segmentada

Año	Población	segmentación edad	segmentación estratos
2013	464,719	250,948	127,231
2014	467,185	252,280	127,906
2015	469,612	253,590	128,570
2016	472,000	254,880	129,224
2017	474,335	256,141	129,863
2018	476,636	257,383	130,493
2019	478,892	258,602	131,111
2020	481,080	259,783	131,710

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla de proyección demanda está a medida que pasa el tiempo se puede asumir que tiene un comportamiento creciente debido a que se estimó de acuerdo a la proyección de la población afectada con los porcentajes de estratificación y edad estipulados anteriormente, los datos ayudaran a establecer las posibles unidades a vender en el mercado.

La siguiente tabla muestra la demanda proyectada de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente y afectados al porcentaje de población de la comuna universidades ya que incluye todos los barrios del sector circunvalar, pinares, Alpes ya que la empresa estará ubicada en este sector y será utilizada esta variable como indicador de la posible demanda que tendrá la empresa, según un estudio del DANE el 3.9% de la población total de Pereira pertenece a este sector.

Tabla 11. Proyección de la demanda del segmento de personas naturales

PROYECCION DEMANDA CUPCAKES AL GOURMET				
Año	población	consumo productos repostería	consumo cupcakes	población del sector de ubicación empresa
		70%	76%	3.9%
2014	127,906	89,534	68,046	2,654
2015	128,570	89,999	68,399	2,668
2016	129,224	90,457	68,747	2,681
2017	129,863	90,904	69,087	2,694
2018	130,493	91,345	69,422	2,707
2019	131,111	91,778	69,751	2,720
2020	131,710	92,197	70,070	2,733

Fuente: elaboración propia

Para Proyectar la demanda potencial de las empresas organizadoras de eventos en la ciudad de Pereira se hará uso de los porcentajes de crecimiento económico que ha tenido la ciudad en los últimos años ya que no existe un dato exacto que indique el incremento porcentual de empresas organizadoras de eventos en la ciudad de Pereira.

Tabla 12. Crecimiento económico de Pereira 1991-2009

Pereira y Colombia, Dinámica del crecimiento económico, 1991-2009		
Quinquenio	Pereira	Colombia
TOTAL	3,7	3,2
1991-1995	6,0	4,4
1996-2000	2,0	0,9
2001-2005	3,2	3,3
2006-2009	3,5	4,3

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira, Cuentas Económicas

Fuente: cámara de comercio Pereira

En promedio se asume un incremento económico del 3.7% en la ciudad de Pereira, por lo que en los próximos años se puede asumir que tienen un incremento promedio de este valor.

Tabla 13. Proyección de la demanda potencial de empresas organizadoras de eventos

Año	Empresas
2013	50
2014	52
2015	54
2016	56
2017	58
2018	60
2019	62
2020	64

Fuente: elaboración propia

9.3.3. FLUCTUACIÓN DE LA DEMANDA

La demanda potencial proyectada se realizó con base a la cantidad de personas y empresas que se tienen proyectadas para los siguientes años, hay que tener presente que son datos que sirven de guía para tener en cuenta la proyección de ventas que se realizara en el estudio financiero en el capítulo 7, además como se pudo ver en el estudio de los clientes la principal razón por la que las personas adquieren este producto es para obsequiar en ocasiones especiales, por ende es importante tener en cuenta que la demanda puede fluctuar de acuerdo a ciertas fechas donde hay celebraciones las cuales están establecidas culturalmente en Colombia, es importante tener en cuenta estas fechas para programar la producción, para estimar el crecimiento de demanda, de oferta y saber el comportamiento del mercado en estas fechas que serán claves para la empresa

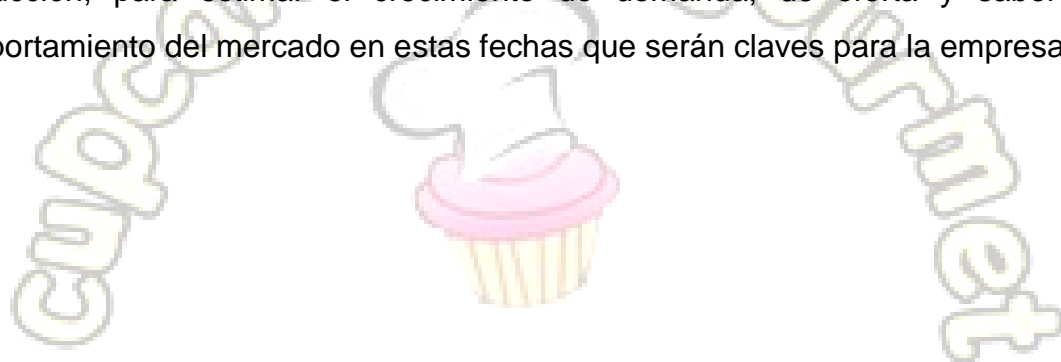


Tabla 14. Fechas representativas para el mercado de la compañía

MES	CELEBRACION
Enero	Año Nuevo (1)
Febrero	San Valentín (14)
Marzo	Día de la Mujer (8)
Abril	Día de la Secretaria (26)
Mayo	Día del Trabajo (1) Día de la Madre (3 domingo) Día del Maestro (15)
Junio	Día del Niño (1) Día del Padre (3 domingo)
Septiembre	Día del Amor y la Amistad (sábado después del 15)
Octubre	Halloween (31)
Diciembre	Navidad (24) Fin de Año (31)

Fuente: elaboración propia

Es decir que posiblemente las ventas durante las fechas anteriormente mencionadas incrementaran y se tendrán en cuenta para la programación de la producción y la proyección de ventas.

9.4. ESTRATEGIAS DE MERCADO

9.4.1. Descripción del Producto

Es un pastelito de tamaño individual compuesto por un esponjoso bizcocho de diferentes sabores, algunas veces relleno y que siempre va decorado en la parte superior con una cubierta llamada frosting.

Los cupcakes datan de principio de siglo XIX y forman parte de la cultura americana, que luego se fue extendiendo a otras partes del mundo. Se llaman así porque en aquella época aún no existían los moldes para horno y los pasteles se horneaban en tazas o recipientes de cerámica. De ahí su nombre "cup" de taza y "cake" de pastel.

¿Por qué elegir un cupcake?

- * Tienen el tamaño perfecto
- * Se pueden transportar fácilmente
- * Facilidad para el consumo
- * Porciones individuales
- * Son pasteles ideales para fiestas, celebraciones o regalos, porque se pueden encargar personalizados con todo tipo de decoraciones



9.4.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (Ver Anexo 5)

Se ofrecerá una variedad de productos para exigentes y exclusivos clientes. Los cuales estarán enfocados a celebraciones como:

- Fiestas de Cumpleaños
- Fiestas Infantiles
- Bodas o Matrimonios
- Reuniones Familiares
- Fechas Especiales

Cupcakes al gourmet maneja tres grupos de productos:

- * Cupcakes sencillos o clásicos (variedad de sabores y frosting clásico)
- * Cupcakes especiales (decorados para eventos o dibujos animados)
- * Tortas Decoradas



MARCA

La marca para la organización es un factor importante con el cual se obtiene un reconocimiento en el mercado y es un medio por el cual se llega fácilmente a los clientes, cupcakes al gourmet utiliza un tipo de marca mixto ya que posee una combinación de una figura y el nombre de la organización.



LOGO el logo muestra un cupcake sencillo con un frosting o cobertura de fresa con un gorrito de un chef el cual indica que no solo se comercializa sino que además es productora con altos estándares de calidad y servicio.



LETRA La letra que lleva la marca de los cupcakes es de color amarillo pastel con un delineado de color negro para darle profundidad a la frase, en minúscula, tipo CURLZ.

cupcakes al gourmet

SLOGAN la función principal del slogan es promover la compra del producto y motivar a los clientes potenciales a que se animen a consumir los cupcakes, además muestra la misión como organización

Aníma y endulza tu vida

EMPAQUE PRIMARIO

El envase primario de los cupcakes independientemente la línea que sea son los capacillos, los cuales son elaborados en papel, aluminio o cartulina ya sean lisos o recortados, además dependiendo de la ocasión hay unos capacillos novedosos con motivos infantiles, bodas, dibujos animados etc., contamos con excelentes proveedores para que la calidad y diseño de los capacillos soporten el cupcake y de una buena imagen del producto.



EMPAQUE SECUNDARIO

El envase secundario de los cupcakes es el encargado de convertirlo en un objeto de regalo gastronómico, el empaque dedicado para tal fin en una caja plegadiza decorada, en la cual se encuentra en la parte inferior izquierda la marca del producto, el slogan en la parte superior y frontal se encuentra papel acetato transparente con el fin de que las personas puedan observar con facilidad el producto, ya que la principal característica de los cupcakes es el tipo de decoración, en la parte de atrás de la caja se encuentra la tabla nutricional del producto que permite al cliente conocer más acerca de las características internas del producto.

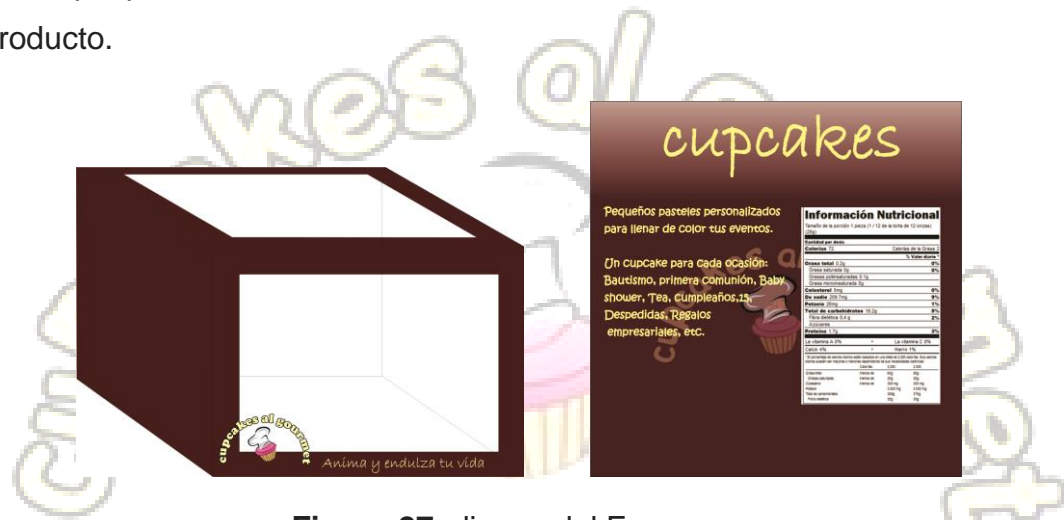


Figura 27. diseño del Empaque

9.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución a utilizar de CUPCAKES AL GOURMET está basada en la penetración hacia un mercado institucional buscando así ofrecer el producto a clientes corporativos dedicados a los banquetes y eventos especiales para que vean en los cupcakes un producto que puede reemplazar la torta entera tradicional ofreciendo a sus clientes innovación para la celebración de las fechas especiales, complaciendo así al consumidor de dicho segmento al cual está dirigido.

La compañía realizara una distribución que se basa en los sistemas verticales de marketing ya que está interesada en tener una relación directa con los detallistas con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa y la eficacia del marketing; Utilizando una distribución contractual por medio de empresas dedicadas a la banquetearía y a la organización de eventos especiales como matrimonios, cumpleaños, reuniones familiares, etc. Y una distribución corporativa ya que en el local se contara con personal directo de la compañía realizando la distribución.

La organización cupcakes al gourmet espera no sólo posicionar los cupcakes entre los empresarios y las personas, sino avanzar en la apertura de puntos propios en lugares estratégicos para incursionar inicialmente a nivel local para luego ir expandiéndose a nivel regional y nacional, haciendo uso de las redes sociales y los medios informáticos.

9.5.1. PUNTO DE VENTA

El local ubicado en la avenida Circunvalar será de tamaño mediano, el cual tendrá la cocina en la parte posterior donde los chef producirán cupcakes y tortas y en la parte de adelante del local el punto de venta principal donde se atenderá a los clientes corporativos; para llevar a cabo esta fuerza de ventas a nivel institucional se contratara una vendedora capacitada para realizar negociaciones corporativas, búsqueda de empresas dedicadas a la banquetería y organización de eventos especiales para ofrecer el producto y logara un excelente posicionamiento en el mercado, además de atender los clientes en el local; También una operaria encargada de registrar los pedidos de cada empresa con el fin de llevar un control estratégico entre el pedido y su elaboración con el fin de crear un método en el que el producto final se entrega a la mayor brevedad posible para favorecer al consumidor final.

9.6. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Científicamente se encuentra demostrado que el grado de recordación que tienen las imágenes es olvidado en un corto periodo de tiempo si no transmiten una idea clara y concisa, es por esto que se hará una publicidad con volantes que se entregaran previo a la inauguración del punto de venta y así mismo una muestra gratis del sensacional cupcake que desprenderá un olor agradable el cual quedara en la memoria olfativa de todos los clientes y capturara su atención. Se ha decidido realizar la publicidad de esta manera ya que el producto cuenta con características portables, que alegran y despierta en el cliente una experiencia agradable al gusto y la vista.

Los periódicos constituyen el medio clásico (ATL) de comunicación más frecuentemente utilizado por las pequeñas empresas, por lo cual será un buen inicio para la estrategia. Ofrecen una amplia variedad de opciones de costo, dependiendo del tamaño del anuncio y del periódico en el cual queremos pautar.

Para iniciar se pautara en ediciones especiales y se busca usar los siguientes periódicos:

- Editorial El tiempo, en formatos tradicionales y formatos de alto impacto
- El Directorio

Otros medios alternativos (BTL) son los medios digitales ya que son la clave para lograr abarcar grandes cantidades de usuarios y a bajo costo, lo que la hace la clave para posicionar nuestro nuevo producto. Según las estadísticas de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, en Colombia hay aproximadamente 19,7 millones de internautas, los cuales siempre estarán en búsqueda de nueva información y de conocer nuevos productos y/o experiencias. Así mismo, en este

nuevo medio masivo de comunicación se ha hecho notorio el hecho de que la población que más crece porcentualmente en uso de herramientas virtuales son las personas de 25 a 40 años, los cuales son el mercado al cual se quiere llegar.

La estrategia de medio virtuales se basara en:

- Página web dedicada al producto: esta debe buscar no solo promocionar o publicitar nuestro producto, sino también ser un centro interactivo en el cual las personas accedan y compartan la experiencia. Para ello podemos usar herramientas como centro de dudas y sugerencias, foros para opiniones de usuarios, recetas y características del producto, espacio de noticias y expectativa sobre el producto, etc.
- Redes sociales; esta parte de la estrategia será de gran soporte ya que ayuda a llegar a cantidades más grandes de mercado y con una mayor diferenciación en la segmentación, en esta se buscara hacer más cercano el producto al cliente, creando grupos de fans, perfiles, publicidad interna, y todo tipo de difusión.
- Se considerara un plan de descuentos para grupos corporativos y para clientes potenciales del 10% por pedidos mayores a 150 unidades para crear fidelización en los clientes y motivarlos a realizar mayor cantidad de pedidos en periodos cortos.

Medios de interacción directa:

- se tendrá el local principal que será donde se tomaran todos los pedidos que se generaran por los clientes y por las compañías de eventos especiales que se vinculen con la organización.

Tabla 15. Cuantificación de la estrategia de promoción

Cuantificación de la estrategia de promoción			
Descripción	Costo unitario	Costo total	Costo mensual
Cupcakes para la inauguración	\$3.500/4	\$350,000	
Edición especial periódico la tarde		\$3.999.000	
Revista novia 1 pagina		\$525.000	
Directorio telefónico		Sin costo	
Página web		Sin costo	
Redes sociales		Sin costo	
Gastos totales	\$875	\$4,874,000	

Fuente: elaboración propia

Estrategias de Ventas

- **Realizar publicidad del producto en revistas de decoración de fiestas** exhibiendo los diseños del producto para cada ocasión direccionándolos hacia la empresa.
- **Se Considerará un plan de descuentos** para grupos corporativos y para clientes potenciales.
- **Se darán degustaciones (porciones)** cerca al punto de venta para dar al consumidor la seguridad acerca de la calidad del producto.

9.7. ESTUDIO DE PRECIOS

La fijación del precio de venta se da mediante un conjunto interdisciplinario de mercadeo, producción y finanzas, el cual debe cubrir con los costos de fabricación del producto y generar una utilidad por la venta del mismo, es importante tener en cuenta para su determinación diversos factores internos y externos que ayudan a que el precio sea un factor determinante para el desarrollo de la empresa

9.7.1. FACTORES INVOLUCRADOS EN LA FIJACIÓN DEL PRECIO

Factores Internos:

- **Objetivo de la Organización**
Cupcakes al gourmet Ltda. Por ser una empresa nueva que va ingresar a un mercado que cada día tiene mayor oferta tanto de cupcakes como de productos sustitutos debe estar enfocada en ganar posicionamiento en el mercado por lo que no puede llegar con una política de precios altos buscando exclusividad en el producto.
- **Costos:**
El precio de venta debe cubrir los costos fijos y variables que están involucrados en la elaboración de los cupcakes y generar un porcentaje de utilidad que logre generar un rendimiento y recuperar la inversión en el proyecto, los costos se establecen de acuerdo a un análisis en el estudio técnico con los precios promedio de los posibles proveedores de la materia prima, precios promedio de arrendamiento y servicio de acuerdo al posible

sector de ubicación del negocio, los salarios establecidos en el estudio administrativo y los costos indirectos de fabricación

Costo Unitario Cupcake Sencillo: \$1,202.25

Costo Unitario Cupcake Especial: \$2,102.25

Torta Decorada (20 porciones): \$ 19,726.3

Costos Fijos: \$16, 023,541

Los costos fijos deberán ser cubiertos por las ventas totales proyectadas mensualmente y los costos unitarios de producto son cubiertos por las ventas unitarias de los productos mencionados, es decir que el precio deberá estar por encima de estos valores teniendo en cuenta que los costos fijos son elevados.

Factores Externos:

- Mercado y Demanda

Mediante la investigación desarrollada en la fase previa de recolección de información se ha logrado identificar la demanda y las características del mercado en la ciudad de Pereira, se identifica una competencia monopolística ya que hay muchos compradores y productores, ya que cada día hay más puntos de ventas formales e informales de cupcakes generando una mayor competencia en el mercado

- Marco Legal:

Los cupcakes y tortas no poseen ninguna limitación legal por parte del gobierno en la fijación del precio

- Competencia:

Mediante el estudio de campo realizado se logró recolectar información acerca de los precios de venta que están en el mercado por parte de los competidores identificados, es un factor determinante en la fijación de precios porque permite conocer los precios promedios en el mercado y es un indicador de que las consumidores están de acuerdo con pagar ese valor por el producto

Tabla 16. Información de precios promedio en el mercado

PRODUCTO	PRECIO
Cupcake Sencillo	\$3,300
Cupcake Especial	\$6,000
Tortas Decoradas	\$40,000

Fuente: elaboración propia

9.7.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Teniendo en cuenta toda la información recolectada y todos los factores determinantes en la fijación del precio Cupcakes al Gourmet decidirá establecer los siguientes precios estándar sin tener en cuenta las promociones establecidas para los clientes corporativos o las compras al por mayor

Tabla 17. Fijación de precios

PRODUCTO	PRECIO
Cupcake Sencillo	\$3,500
Cupcake Especial	\$5,500
Tortas Decoradas	\$38,500

Fuente: elaboración propia

10. ESTUDIO TECNICO

Tabla 18. Estudio Técnico.

Estudio técnico	
producir	¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Cómo? ¿Con que?
objetivo	verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o servicio
determina	Tamaño óptimo, localización óptima, equipos e instalaciones.

Fuente: elaboración propia

El estudio técnico busca diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado.

Este estudio comprende: tamaño del proyecto, localización del negocio e ingeniería del proyecto.

10.1. INGENIERIA DEL PRODUCTO

En la empresa se manejarán 3 líneas de productos bases (cupcakes sencillo, cupcakes decorado y tortas finas), se manejará un inventario de producto terminado en los cupcakes sencillos y decorados para la venta personal en el local y las tortas finas decoradas y cupcakes decorados se tendrá un presupuesto de producción de acuerdo a los pedidos que hagan los clientes, además se manejarán productos acompañantes como café, cappuccino, frapuccino, nestea y milo ya que son los acompañantes más usados de acuerdo a la encuesta realizada a la competencia.

10.1.1. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

+ Cupcake Sencillo



Durabilidad: producto perecedero debe conservarse en un lugar fresco a temperatura ambiente cuando es sencillo

Peso por producto: 50gr

Textura: esponjosa y semi-blanda en la mayoría de los productos elaborados.

Sabor: Vainilla, Chocolate, Arequipe, Fresa, Cookies and Cream

Calidad: Preparado con materia prima certificada por el registro Invima, verificando la durabilidad de los insumos, producto terminado conservándose a temperatura ambiente

Forma: forma es circular y con una profundidad de 7 cm aproximadamente, con un frosting o decoración sencilla por lo general en forma de espiral

Materia Prima: Huevos, Harina, polvo para hornear, azúcar, sal, mantequilla, leche, aceite, esencias, capacillos.

Cupcakes Especiales

Durabilidad: producto perecedero debe conservarse en un lugar fresco refrigerado, con una durabilidad máxima de 3 días para mantenerse en condiciones óptimas de calidad

Peso por producto: entre 60gr y 80 gr dependiendo de la decoración

Textura: esponjosa y semi-blanda en la mayoría de los productos elaborados.

Calidad: Preparado con materia prima certificada por el registro Invima, verificando la durabilidad de los insumos, producto terminado conservándose en refrigerador

Sabor: Vainilla, Chocolate, Arequipe, Cookies and Cream, Frutos Rojos, Cereza, Fresa, Mora

Forma: forma es circular y con una profundidad de 7 cm aproximadamente, con un frosting o decoración elaborada de acuerdo a los gustos de los clientes o los decorados más utilizados de acuerdo a las fechas

Materia Prima: Huevos, Harina, polvo para hornear, azúcar, sal, mantequilla, leche, aceite, esencias, capacillos, cremas, cobertura de chocolate, frutas, aderezos etc.

Torta Fina

Durabilidad: producto perecedero debe conservarse en un lugar fresco refrigerado, con una durabilidad máxima de 10 días para mantenerse en condiciones óptimas de calidad

Peso por producto: 1 libra y 2 libras de acuerdo a la necesidad del cliente

Textura: esponjosa y semi-blanda, con cobertura en pasta.

Sabor: Torta Blanca o negra, cubierta de pasta de diferente sabor

Calidad: Preparado con materia prima certificada por el registro invima, verificando la durabilidad de los insumos, producto terminado conservándose en refrigerador

Forma: forma es circular o cuadrada, con una profundidad de 12 cm aproximadamente, con una decoración elaborada en pasta de acuerdo a los gustos de los clientes.

Materia Prima: Huevos, Harina, polvo para hornear, azúcar, sal, mantequilla, leche, aceite, esencias, capacillos, cremas, cobertura de chocolate, frutas, aderezos etc.

10.1.2. MATERIA PRIMA REQUERIDA

La materia prima es el elemento necesario para la elaboración de un producto mediante una transformación de carácter productivo, para la elaboración de cupcakes y tortas decoradas se puede clasificar esta en dos tipos de materia prima la usada para hacer la base del producto y la usada para la decoración.

Tabla 19. Materia prima utilizada

Materia Prima Masa	Materia Prima Decoración
Harina	Azúcar glas
Polvo para Hornear	Huevos
Mantequilla	Leche
Huevos	Esencias
Azúcar	Colorantes
Sal	Capsulas colores
Esencias	Chips-nutella-arequipe
Conservantes	Frutas-Cobertura chocolate
Leche	Galletas
Colorantes	Crema Chantilly
	Gomitas-Caramelos-chicles
	Pasta de Decoración

Fuente: elaboración propia

La materia prima es un costo variable ya que las cantidades pueden variar no solo dependiendo del número de pedidos o el volumen de ventas sino que también varía de acuerdo al tipo de cupcakes (sencillo o decorado), específicamente a la decoración utilizada. La política de compras de la empresa está estimada para realizarse mensualmente según la cantidad de ventas proyectadas y la capacidad de inventario en la cocina, se tendrá un registro de la más utilizada para comprarla en mayores proporciones

Tabla 20. Principales proveedores insumos

Proveedor	Productos	Dirección
Colsabor S.A.S	Saborizantes, colorantes, fragancias	Cll 5 4-78 Centro
Makro	Azúcar, Sal, Harina,	Dosquebradas
La Granja Paisa	Harina, Polvo para Hornear,	La popa Dosq
Comercializadora la virgen	Aderezos	Cll 5 11-14
Nacional Chocolate	Cobertura chocolate Chocolate, endulzantes	Medellín
Nestlé	Nescafe, milo	Dosquebradas

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Principales proveedores maquinaria y equipo

Proveedor	Productos	Dirección
Kadell Colombia	Hornos, equipos industriales, Cocinas	Cr 6 #7-20
Industrias Nacional Coffe s.a.s	Utensilios cocina, dispensadores de bebidas	Cr 89 8-56 Cali
La 14	Utensilios de Cocina	Frente Terminal
Mercadolibre	Moldes para cupcakes Instrumentos cocina	Página Internet

Fuente: elaboración propia

10.1.3. MAQUINARIA REQUERIDA

Para la producción y comercialización de cupcakes y demás tortas se necesita algunos equipos y maquinaria con especificaciones técnicas, las cuales satisfagan las necesidades, faciliten los procesos y abastezcan la producción. Se denomina equipo a toda la dotación utilizada en pastelería, de la cual se sirve el repostero para realizar sus labores diarias.

La maquinaria y equipo que se usa en la elaboración de los cupcakes se divide en grupos por facilidad de estandarizar los procesos y organizar los activos fijos de la empresa, estos se dividen en: Mobiliario, Equipo de preparación, Equipo de Cocción, Equipo de Refrigeración, Bateria de Pastelería, Herramientas y Utensilios, Moldes, Placas y Bandejas de Servicio, Equipo de Pesaje y Medición, Útiles para Montajes y Decoración.

- **Mobiliario:**
Constituye las herramientas necesarias para la preparación y comercialización de los cupcakes, en la parte productiva están los gabinetes donde se guarda la materia prima requerida para el proceso y las mesas o mesones metálicos donde el chef realizaran los cupcakes, y en la parte de comercialización se tendrá vitrinas que servirán de mostradores del producto, mesas y sillas donde los clientes podrán disfrutar del servicio.
- **Equipo de Preparación:**
Conjunto de utensilios, generalmente eléctricos que facilitan las tareas que se realizan en el proceso productivo, entre ellos está la Batidora, Refinadora, Moledora, Licuadora y Exprimidor de Frutas. (Estos utensilios están descritos en la tabla de enseres con su respectiva cantidad).

- **Equipo de Cocción:**
Conjunto de herramientas que se utilizan para la cocción de diversos postres, tortas y cremas en la pastelería, está conformado básicamente por 2 hornos a gas con una capacidad de 20 cupcakes por carga y la estufa para preparar los aderezos y demás ingredientes.
- **Equipo de Refrigeración:**
Es utilizado para refrigerar los diferentes alimentos elaborados en pastelería. El equipo de refrigeración de una pastelería está conformado por: Neveras, Cavas Refrigeradoras y Congeladoras.
- **Útiles de Trabajo:**
Son recipientes de diferentes tamaños que tienen múltiples usos, los necesarios son: Cacerolas, ollas, sartenes, escurridores, cuchillos, espátulas, recogedor, rasqueta, cortapastas, rodajas, mangas, boquillas, rodillos, brillas, ralladores, cucharas, cucharones, espumadera, tamiz, batidores de alambre, abrelatas, brochas y cepillos, tijeras, placas y bandejas.
- **Equipo de pesaje y medición:**
Estos equipos son utilizados para adicionar en cantidades exactas los ingredientes necesarios en la elaboración del producto, también es importante conocer la temperatura de los productos para así tener una cocción perfecta estos equipos son: pesas y balanzas, termómetros, pasa jarabe y medidores de capacidad.

- Útiles para Montaje y Decoración:
Conjunto de materiales utilizados en la pastelería para el montaje, decoración de
Tortas y postres. Los principales útiles para montaje y decoración son:
bases giratorias para decoración, platos de cartón, blondas, discos de cartón, tiras de cartón, papel glasín, papel celofán, papel parafinado, capacillos, moldes, Dispensador de crema chantilly, bases pedestales de varios diseños.
- Equipos de oficina:
Conjunto de equipos necesarios para llevar a cabo las labores administrativas y de ventas en la empresa, se tendrá equipos de cómputo, caja registradora, teléfonos, impresora, papelería, muebles y encerados

10.2. . DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de preparación de cupcakes y tortas decoradas se describirá por medio de una serie de etapas que llevan un orden lógico y forman el ciclo de preparación, producción y comercialización del producto.

Etapas 1: Compras

Se evalúan los posibles candidatos de proveedores de acuerdo a la necesidad de materia prima, comodidad de precios, calidad de insumos y se establecen relaciones de negocios que permitan establecer un proveedor fijo garantizando la calidad del producto, se proseguí a realizar los pedidos con anterioridad para tener un inventario en cocina, que no supere la capacidad instalada y evitar cualquier contratiempo, las compras se realizaran durante determinada fecha en el mes, por lo general en dos ocasiones, pero se puede ser flexible con esto debido al comportamiento o flujo de venta que haya.

Etapa 2 Pedidos

El mayor porcentaje de producción en planta estará basado de acuerdo a los pedidos del cliente, por esto en esta etapa se recibe el pedido por medio telefónico, en el punto de venta o en medio virtual, la asesora comercial es la encargada de llevar a cabo esta función donde establecen las fechas de entrega, los requerimientos especiales del producto, verificando que en la planta se tenga la capacidad de hacerlos, La toma de datos del cliente y la forma de pago, después se procede a llevar la orden de producción a la cocina.

Etapa 3: Preparación

Se realiza la verificación del pedido y el respectivo control de calidad del producto verificando la cantidad llegada, el estado físico de la materia prima, la fecha de vencimiento, se procede a separar los insumos entre los que deben ser procesados y los que no deben ser procesados, los que no requieran procesamientos son almacenados de acuerdo a la naturaleza del insumo. La materia prima que requiera ser procesada se enjuaga si así lo requiere, se empaca en recipientes y se deja lista para cuando empiece la producción del producto, después se verifica que se cuente con la maquinaria necesaria para la elaboración de los cupcakes o tortas decoradas de acuerdo al requerimiento específico del pedido, acondicionar la maquinaria y verificar el adecuado funcionamiento previendo cualquier tipo de inconveniente.

Etapa 4: Producción

Precalentar el horno mientras se cubre con mantequilla los capacillos en un molde para cupcakes y se realiza la mezcla de la materia prima (harina, polvo para hornear, sal, mantequilla) para la masa de los cupcakes usando el batidor, simultáneamente hacer una mezcla de mantequilla con azúcar hasta que esté suave, cuando la mezcla este lista verter la esencia del sabor que este en la especificación de la orden de producción, después agregar leche a las dos mezclas anteriores hasta que este homogénea, rellenar la mezcla lista en los moldes hasta 1/3 del borde superior, llevar al horno durante aproximadamente 20 minutos, luego retirar verificando que esté lista la masa, dejar enfriar y proceder a la respectiva decoración y por ultimo empacar. (Cabe aclarar que el tiempo de producción dependerá principalmente del grado de complejidad en la elaboración del producto)

Etapa 5: Almacenamiento

Después de que estén empacados los cupcakes se procede a guardarlos en las vitrinas, los productos que se hayan pedido con anticipación se guardan en sus respectivas cajas para la distribución y los productos para la venta en el local dependiendo del inventario en vitrina se van colocando de acuerdo a la fecha de fabricación (primeros en hacer, primeros en vender).

Etapa 6: Venta

Las ventas para la empresa están divididas entre los pedidos especiales, los cuales apenas estén fabricados se llama al cliente para su respectiva entrega, la distribución de los cupcakes es un servicio tercerizado el cual el cliente puede escoger de acuerdo a su necesidad si asumir el costo o si el busca la mejor de recoger su pedido, el pago está pactado desde un principio con el asesor comercial y está el servicio en punto de venta, con

atención directa por el asesor y se vende lo que se tiene en el inventario de acuerdo al pedido del cliente que hace viendo la carta de productos a ofrecer , el pago es en caja antes de recibir el pedido.

Figura 28. Proceso productivo



Fuente: elaboración propia

10.3. DIAGRAMA DE OPERACIONES

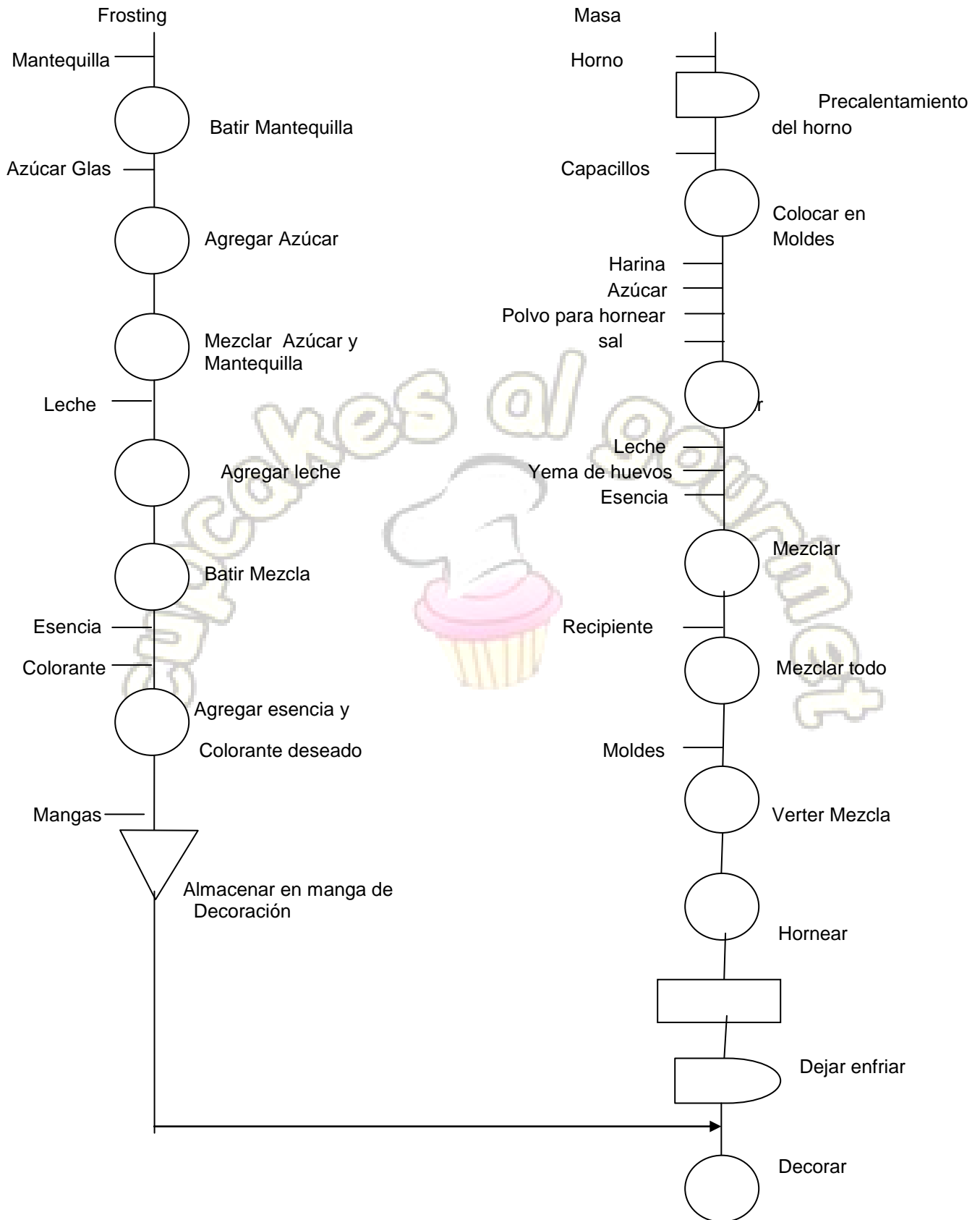
El diagrama de operaciones describe mediante una simbología estandarizada los pasos que se llevan a cabo para la elaboración de un producto

Tabla 22. Simbología de diagrama de operaciones

Convenciones	
Nombre	símbolo
Almacenamiento	▽
Operación	○
Transporte	→
Inspección	□
Demora	D

Fuente: elaboración propia

































































Figura 29. Diagrama de operaciones



10.4. Cursograma Analítico

Figura 30. Cursograma analítico

Mano Obra: Auxiliar Cocina-Chef		Cupcakes al Gourmet Ltda.					
Proceso: Elaboración de Cupcakes							
Paso	DETALLES DEL PROCESO	operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamnt	Tiempo (min)
1	Revisar la orden de producción	●	→	▭	⬇	▽	3
2	Toma de Materia prima de Estanterías	●	→	▭	⬇	▽	2
3	Pesar materia prima	●	→	▭	⬇	▽	10
4	Transporte de materia prima a la Batidora	○	→	▭	⬇	▽	0.5
5	Acondicionar el Horno	●	→	▭	⬇	▽	1
6	Colocar capacillos en moldes	●	→	▭	⬇	▽	5
7	Primer mezclado de materia primas (Harina-azúcar-polvo para hornear)	●	→	▭	⬇	▽	25
8	Transporte del primer mezclado a recipientes	○	→	▭	⬇	▽	0.5
9	Transportar Materia Prima a la Batidora	○	→	▭	⬇	▽	0.5
10	Segundo Mezclado de materia prima (leche-esencia-yema huevos)	●	→	▭	⬇	▽	15

11	Unir los dos Mezclados						3
12	Inspeccionar que la mezcla tenga la textura adecuada						1
12	Verter la mezcla en los moldes						5
13	Transportar moldes hasta el horno						2
14	Hornear						30
15	Transportar materia prima a batidora						0.5
16	Batir Mantequilla y azúcar						15
17	Agregar Leche						5
18	Batir Mezcla agregando esencia y colorantes						5
19	Verificar si está cocinado la base del cupcake						1
20	Transportar Base de cupcakes a mesón						1
21	Verter mezcla de frosting en una manga pastelera						5
22	Esperar que estén a temperatura ambiente						15
23	Transportar a refrigerador						1
24	Esperar						10
25	Transportar base de cupcakes a mesón						1
26	Decorar						30

10.5. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Los sistemas de producción son sistemas que están estructurados a través de un conjunto de actividades y procesos relacionados, necesarios para obtener bienes y servicios de alto valor añadido para el cliente, con el empleo de los medios adecuados y la utilización de los métodos más eficientes.

En las empresas, ya sean de servicio o de manufactura, estos sistemas representan las configuraciones productivas adoptadas en torno al proceso de conversión y/o transformación de unos inputs (materiales, humanos, financieros, informativos, energéticos, etc.) en unos outputs (bienes y servicios) para satisfacer unas necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, de la forma más racional y a la vez, más competitiva posible.²³

Diversos autores clasifican la producción en varios sistemas de acuerdo a su finalidad, cantidad, razón de ser, tipología de producto, herramientas usadas etc. Se maneja un sistema de producción PULL o arrastre basado en la filosofía de lean manufacturing, la cual busca eliminar desperdicios como la sobreproducción, es decir que la producción está basada en la demanda del mercado. La compañía de acuerdo a su tipo de productos (repostería) decide implementar un sistema por la modalidad del servicio:

- sistema de producción por lotes el cual busca producir de acuerdo a referencias que tengan las mismas características, es decir que se produce un lote de cupcakes que tengan las mismas características físicas, los cuales tengan el mismo flujo de proceso, con la misma materia prima y maquinaria, es flexible ya que permite manejar una gran variedad de productos porque al terminar un lote, se puede empezar con otro totalmente diferente al anterior, este sistema garantiza los pedidos que realicen los clientes de acuerdo a sus exigencias en las especificaciones del producto y el stock para la venta al público que se maneja con una cantidad mínima en inventario.

²³ EVERETT Adam, RONALD J Ebert. Administración de la producción y de las operaciones, 2000 International Thomson Editores, 4 edición

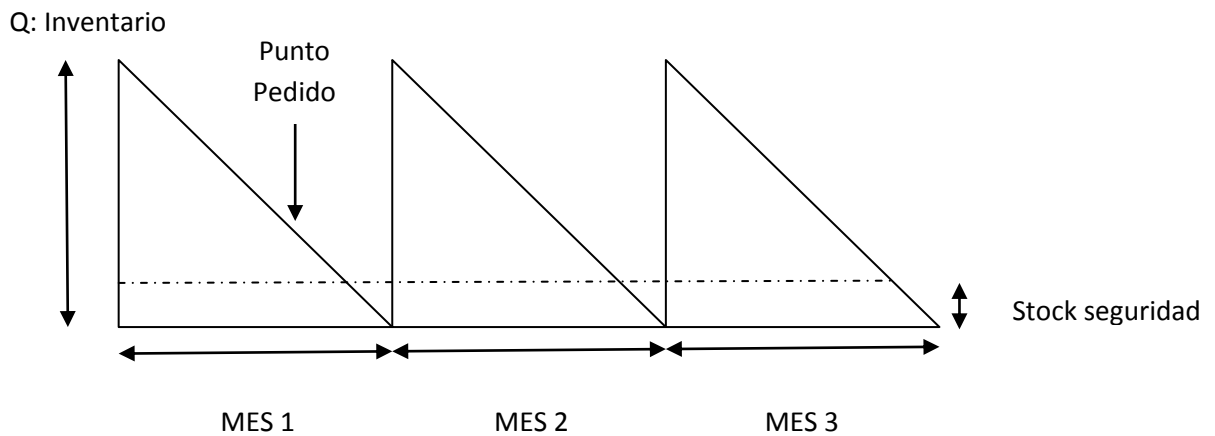
10.6. MANEJO DE INVENTARIOS

La compañía tendrá que manejar y controlar inventarios en toda la cadena productiva, para garantizar el flujo de la operación económica y la satisfacción del cliente, es importante manejar una cantidad de inventario de acuerdo a la demanda proyectada del negocio, logrando un equilibrio permanente entre la oferta y demanda del negocio.

Se tendrán dos tipos de inventario el de la materia prima y el del producto terminado, los dos se registrarán básicamente por el sistema F.I.F.O. Es decir primeros en entrar primeros en salir, con esto se garantiza la calidad de los insumos y el producto terminado verificando el periodo de caducidad de cada elemento ya que por tratarse de un producto del sector alimenticio, específicamente de repostería es importante que se vendan o despachen los primeros en hacer para que estén frescos y cumplan con las condiciones necesarias para el consumo.

El inventario de los insumos tendrá una zona de ubicación específica en las estanterías dentro de la cocina garantizando un lugar fresco que permita la conservación de los mismos, se tendrá el registro del insumo en la ficha de control de inventarios (ver figura) para ordenar los insumos por fecha de compra garantizando la filosofía de FIFO, se establece una planeación de inventario de reaprovisionamiento teniendo en cuenta la demanda, capacidad instalada, costos de almacenamiento y espacio físico en planta, la compra de los insumos se realizará una vez al mes, es decir que se hará un pedido por mes a cada proveedor generando el siguiente comportamiento

Figura 31. Comportamiento de inventarios



Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Ficha de Control de Inventario

FICHA DE CONTROL DE INVENTARIO		CODIGO _____
Insumo:		
Fecha de Compra		
Cantidad		
Fecha de Vencimiento		
Proveedor		
Fecha de Uso		

El inventario de producto terminado tendrá una zona de ubicación específica en una estantería dentro de la cocina, en este lugar se ubicara el producto que está en espera para despacho y las unidades del stock del punto de venta las cuales se clasifican del mismo lote de producción. La empresa implementara como una herramienta de ayuda para el control del inventario una tarjeta kanban la cual dará la señal a producción para que despache de la cocina a la estantería de muestra la cantidad de cupcakes que ya

se vendieron, garantizando el flujo de inventario, la optimización del espacio y la salida de los primeros en producir al punto de venta, la cantidad establecida para el envío de la tarjeta kanban a la cocina es de 3 cupcakes de las mismas características, es decir que cuando 3 cupcakes del mismo sabor se venden se envía la señal para que del stock de la cocina envíen 3 cupcakes a la vitrina.

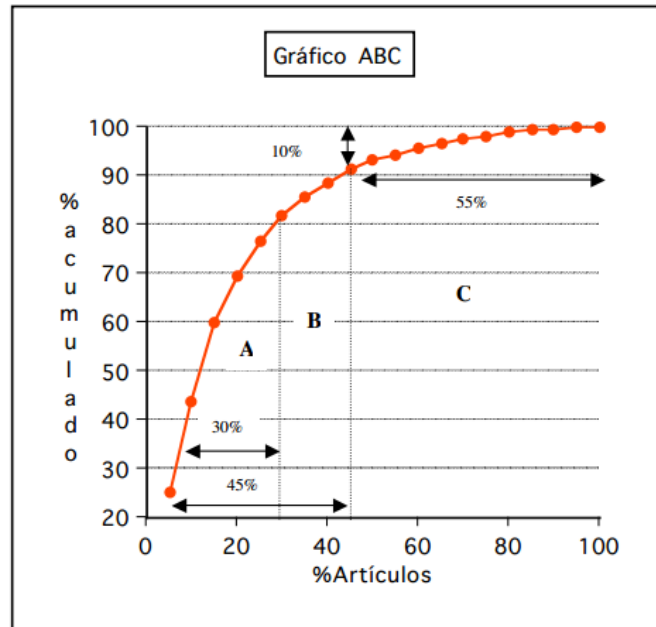
Tabla 24. TARJETA KAN-BAN

KAN-BAN	
DE: Ventas _____	Tarjeta N
PARA: Producción	cantidad _____
Especificación Producto: _____	

Fuente: elaboración propia

A demás de la tarjeta kan-ban como herramienta de control de inventario se establecerá la clasificación de productos por medio del costeo ABC con el fin de determinar que sabores o tipo de cupcakes son los que representan el mayor valor para la organización, es decir que esta herramienta se desarrollara cuando el proyecto esté en marcha y se tengan unos datos históricos, de acuerdo a la cantidad de cupcakes que se manejen en la organización, los costos de fabricación de cada estilo y su respectivo promedio de consumo, se determina la valorización de cada producto multiplicando el costo unitario por la cantidad promedio de unidades que se consumen del mismo, estableciendo su respectivo porcentaje de participación en todo los productos del inventario, se ordenan de mayor a menor y se clasifican en tres tipos de clases (A-B-C), con el fin de identificar el 20% de los productos que representan el 80% del valor del inventario

Figura 32. Diagrama de control de inventario A.B.C.



Fuente: elaboración propia

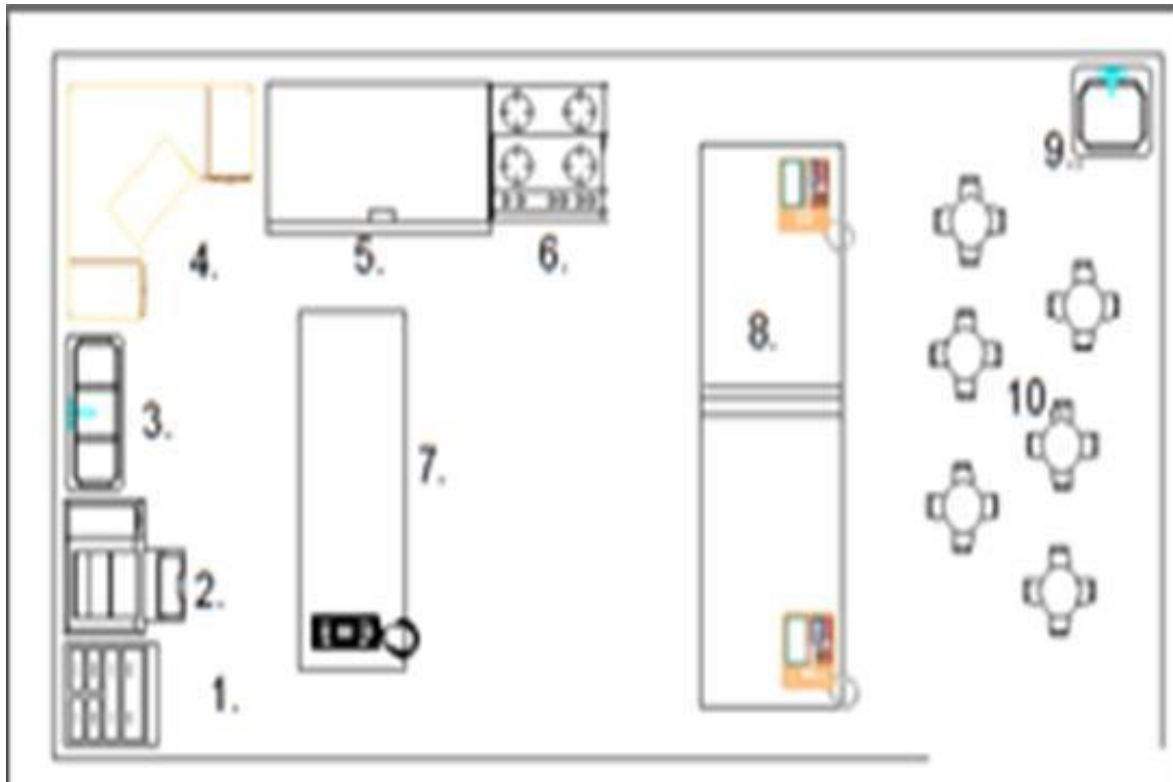
Producto Tipo A: Estricto sistema de control, evitando sobre stocks y logrando equilibrio con la demanda

Producto Tipo B: llevar un control administrativo intermedio

Producto Tipo C: Utilizar un control menos rígido, con revisiones periódicas

10.7. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Figura 33. Distribución en planta



Fuente: elaboración propia

convenciones	
Gabinete de MP	1
Nevera de MP	2
Lavaplatos	3
Mesa de trabajo	4
Horno	5
Estufa	6
Mesa de PT	7
Servicio al cliente	8
Lavamanos	9
Sala de clientes	10

10.8. INVERSION EQUIPO TECNICO

Tabla 25. Inversión equipo mobiliario

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Mesa Metálica	\$750,000	1	\$750,000	Línea Recta	\$75,000
Gabinete	\$320,000	2	\$640,000	Línea Recta	\$64,000
Vitrina	\$1,800,000	2	\$3,600,000	Línea Recta	\$360,000
vitrina fría	\$4,500,000	1	\$4,500,000	Línea Recta	\$450,000
Total	\$7,370,000	6	\$9,490,000		\$949,000

Fuente: elaboración propia

Tabla26. Inversión Equipo de Preparación

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Batidora	\$350,000	2	\$700,000	Línea Recta	\$70,000
Refinadora	\$215,000	1	\$215,000	Línea Recta	\$21,500
Moledora	\$125,000	1	\$125,000	Línea Recta	\$12,500
Licuadora	\$80,000	2	\$160,000	Línea Recta	\$16,000
Exprimidor frutas	\$160,000	1	\$160,000	Línea Recta	\$16,000
Dispensador Café	\$4,000,000	1	\$4,000,000	Línea Recta	\$400,000
Total	\$4,930,000	9	\$5,360,000		\$536,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Inversión equipo de cocción y refrigeración

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Refrigerador	\$980,000	1	\$980,000	Línea Recta	\$98,000
Nevera	\$1,150,000	1	\$1,150,000	Línea Recta	\$115,000
Horno a gas	\$2,500,000	2	\$5,000,000	Línea Recta	\$500,000
Cocina	\$450,000	1	\$450,000	Línea Recta	\$45,000
Total	\$4,080,000	5	\$7,580,000		\$758,000

Fuente: elaboración propia

TABLA 28. Inversión Muebles y enseres

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Sillas	\$80,000	12	\$960,000	Línea Recta	\$96,000
mesas Cuadradas	\$250,000	4	\$1,000,000	Línea Recta	\$100,000
Total	\$330,000	16	\$1,960,000		\$196,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Inversión utensilios de cocina

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Cacerolas	\$25,000	2	\$50,000	Línea Recta	16,667
Set ollas	\$60,000	2	\$120,000	Línea Recta	\$40,000
Sartenes	\$25,000	3	\$75,000	Línea Recta	\$33,333
Rodillos	\$45,000	3	\$135,000	Línea Recta	\$44,995
Cuchillos	\$5,500	3	\$16,500	Línea Recta	\$5,500
Espátulas	\$3,000	3	\$9,000	Línea Recta	\$3,000
Mangas	\$5,500	3	\$16,500	Línea Recta	\$5,500
Ralladores	\$30,000	2	\$60,000	Línea Recta	\$20,000
Balanzas	\$80,000	1	\$80,000	Línea Recta	\$26,667
Bandejas	\$8,500	5	\$42,500	Línea Recta	\$14,165
Termómetro	\$45,000	1	\$45,000	Línea Recta	\$15,000
Moldes	\$70,000	10	\$700,000	Línea Recta	\$233,333
Set vasos y	\$55,000	2	\$110,000	Línea Recta	\$36,663

platos					
Set de decoración	\$120,000	2	\$240,000	Línea Recta	\$79,992
Total	\$562,500	42	\$1,699,500		\$566,500

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Inversión equipo de cómputo y oficina

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	SISTEMA DEPRECIACION	DEPRECIACION
Computador	\$850,000	1	\$850,000	Línea Recta	\$283,333
Impresora	\$250,000	1	\$250,000	Línea Recta	\$83,333
Registradora	\$450,000	1	\$450,000	Línea Recta	\$149,985
Útiles oficina	\$100,000	1	\$100,000	Línea Recta	\$33,333
Teléfono	\$65,000	1	\$65,000	Línea Recta	\$21,665
Total	\$1,715,000	5	\$1,715,000		\$571,649

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Total inversión y depreciación equipo técnicos

INVERSION	TOTAL INVERSION	TOTAL DEPRECIACION
Equipo Mobiliario	\$9,490,000	\$949,000
Equipo Preparación	\$5,360,000	\$536,000
Equipo de Cocción Refrigeración	\$7,580,000	\$758,000
Muebles y enseres	\$1,960,000	\$196,000
Utensilios de Cocina	\$1,699,500	\$566,500
Equipo de Computo	\$1,715,000	\$571,649
TOTAL	\$27,804,500	(\$3,577,149)

Fuente: elaboración propia

10.9. IDENTIFICACION DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los costos indispensables para obtener un volumen dado de producción, es un factor importante en la toma de decisiones empresariales ya que todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios o utilidades de la empresa.

Los costos de producción se establecen de acuerdo a la movilización de los factores de la producción: tierra, capital, trabajo y organización los cuales son necesarios para la fabricación del producto, los costos de producción se pueden dividir en costos variables, costos fijos y costos indirectos de fabricación (CIF), los costos fijos son los que necesariamente se deben realizar para el inicio de las operaciones y no dependen directamente de la cantidad de producción, los costos variables de fabricación dependen directamente del volumen de producción principalmente costo de materia prima y mano de obra directa y los C.I.F los cuales son necesarios para la fabricación del producto pero no se establece como mano de obra directa y materia prima directa

10.9.1. COSTOS DE FABRICACIÓN

Tabla 32. Costos variables de producción cupcake sencillo

CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNIDAD CUPCAKE
Harina	\$ 1,48 X gr	20 gr	\$29,6
Azúcar	\$ 1.63 X gr	18 gr	\$29,4
Aceite	\$ 6,13 X ml	3 ml	\$18,4
Mantequilla	\$ 11,5 X gr	10 gr	\$115
Esencia	\$ 28,70 x ml	3 ml	\$86,1
Huevos	\$ 200,00 und	0,3 und	\$60
Leche	\$ 1,80 x ml	25 ml	\$45
polvo para hornear	\$ 25,00 X gr	0,75 gr	\$18,75
empaque primario	\$ 200 und	1	\$200
frosting sencillo	\$600,00 und	1	\$600
Total costo variable materiales cupcake sencillo			\$ 1,202,25

Fuente: elaboración propia

Los costos variables de insumos se hallaron de acuerdo a las cantidades necesarias para realizar una unidad de cupcake y se multiplico por el costo de su determinada unidad de medida, los precios se consideraron en el mercado de Pereira con los posibles proveedores mencionados anteriormente

Tabla 33. Costos fijos mano obra directa de producción

	CANTIDAD	SALARIO	APORTES	TOTAL
Jefe Repostería	1	\$ 1,319,211	\$677,485	\$ 1,996,696
Auxiliar Repostería	1	\$ 683,945	\$256,992	\$ 940,937
Total costos Fijos Mano Obra Directa Cupcake Sencillo				\$2,937,633

Fuente: elaboración propia

Los costos fijos de mano obra directa se establecieron de acuerdo al salario y los respectivos aportes por ley que reciben mensualmente los dos empleados que están directamente relacionados en la elaboración del producto

Tabla 34. Costos Indirectos de Fabricación

Concepto	Costo
Arrendamiento (60%)	\$ 1,800,00
Servicios Públicos (60%)	\$300,000
Depreciación Maquinaria	\$298,096
Total Costos Indirectos de Fabricación	\$2,398,096

Fuente: elaboración propia

Los costos indirectos de fabricación se establecieron de acuerdo a la cantidad de espacio destinado en el local a la parte de producción (60%), con valores reales en los locales ubicados por el sector donde estará posiblemente ubicada la empresa y la depreciación mensual de todos los activos fijos de la empresa.

Tabla 35. Costos variables de producción cupcake especial

CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNIDAD CUPCAKE
Harina	\$ 1,48 X gr	20 gr	\$29,6
Azúcar	\$ 1.63 X gr	18 gr	\$29,4
Aceite	\$ 6,13 X ml	3 ml	\$18,4
mantequilla	\$ 11,5 X gr	10 gr	\$115
esencia	\$ 28,70 x ml	3 ml	\$86,1
huevos	\$ 200,00 und	0,3 und	\$60
Leche	\$ 1,80 x ml	25 ml	\$45
polvo para hornear	\$ 25,00 X gr	0,75 gr	\$18,75
empaque primario	\$ 200 und	1	\$200
frosting Especial	\$1,500und	1	\$1,500
Total costo variable materiales cupcake Especial			\$ 2,102,25

Fuente: elaboración propia

Los costos variables de materiales en los cupcakes especial tienen un incremento debido a los insumos que se usan en la decoración del frosting y se realizó un promedio de los posibles costos de materiales usados en esta línea de producto, los costos fijos de mano de obra, en planta y los CIF tienen el mismo valor.

Tabla 36. Costos variables materiales tortas decoradas (20 porciones)

CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNIDAD CUPCAKE
Harina	\$ 1,48 X gr	2000 gr	\$2,960
Azúcar	\$ 1.63 X gr	679 gr	\$1,106,7
Aceite	\$ 6,13 X ml	20 ml	\$122,6
mantequilla	\$ 11,5 X gr	200 gr	\$2,300
esencia	\$ 28,70 x ml	10 ml	\$287
huevos	\$ 200,00 und	10 und	\$2,000
Leche	\$ 1,80 x ml	2000 ml	\$3,600
polvo para hornear	\$ 25,00 X gr	50 gr	\$1,250
empaque primario	\$ 1,100 X und	1	\$1,100
Decoración Especial	\$5,000und	1	\$5,000
Total costo variable materiales cupcake Especial			\$ 19,726,3

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Costos Variables Acompañantes

CONCEPTO	COSTO UNIDAD	Porcentaje Compra
Milo	\$1,000	22%
Café	\$300	25%
Nestea	\$800	18%
Cappuccino	\$900	35%
Promedio Ponderado	\$ 754	100%

Fuente: elaboración propia

Para el establecimiento del costo de los acompañantes que se venderán en la empresa, se utilizó un promedio ponderado con base a los resultados de la encuesta en cuanto a los acompañantes favoritos para los cupcakes, se empleó esta herramienta para estandarizar el costo y facilitar el cálculo del punto de equilibrio teniendo en cuenta este tipo de producto que también se van a ofertar en cupcakes al gourmet.

Tabla 38. Gastos operacionales

GASTOS ADMINISTRACION		GASTOS DE VENTAS	
Arrendamiento (20%)	\$600,000	Arrendamiento (20%)	\$600,000
Servicios Públicos	\$100,00	Servicios Públicos	\$100,000
Suministros Oficina	\$10,000	Suministros Oficina	\$30,000
Administrador	\$2,793,827	Asesor Comercial	\$1,593,622
Contador	\$400,000	Asesor de Ventas	\$1,181,310
Total	\$3,903,827	Total	\$3,504,932

Fuente: elaboración propia

10.10. PUNTO EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un indicador que genera la cantidad mínima de unidades que deben ser vendidas para obtener alguna rentabilidad y muestra en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta del producto (IT = CT), para el proyecto de cupcakes al gourmet se eligieron las 4 líneas de productos con sus respectivos costos variables, precio de venta y costos fijos, como el costo variable depende directamente de las unidades que se vayan a producir se eligió de una cantidad total n de 1000 unidades las ventas esperadas de cada uno de los productos de acuerdo a la investigación realizada en el trabajo de campo y se realizó en ponderado para saber el porcentaje de participación

Tabla 39. Punto de Equilibrio

PRODUCTO	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE	MARGEN CONTRIBUCION	VENTAS PROYECTADAS	MEZCLA
cupcake sencillo	\$3,500	\$ 1,202,25	\$2,297.75	350	0.35
cupcake especial	\$5,500	\$ 2,102,25	\$3,397,75	450	0.45
Torta Decorada	\$38,500	\$ 19,726,3	\$18,773,70	50	0.05
Acompañante	\$2,000	\$754	\$1,276	150	0.15
total ventas estimadas				1000	1

Fuente: elaboración propia

$$P.E = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos}}{\sum \text{margencontr.} * \text{mezcla}}$$

$$P.E = \frac{\$16,023,541}{(\$2,297.755 * 0.35) + (\$3,397.75 * 0.50) + (\$18,773.70 * 0,15) + (\$1,276 * 0.15)}$$

$$P.E = 2907 \text{ UNIDADES}$$

Cupcakes sencillos=1017 unidades

Cupcakes Especiales=1308 unidades

Tortas finas= 145 unidades

Acompañantes: 436 Unidades

El punto de equilibrio de la empresa cupcakes al gourmet son 2907 unidades al mes, las cuales se reparten en las 4 líneas de productos según su porcentaje de mezcla en el total del ponderado, estas unidades son las que se deberían vender para poder garantizar el pago de todos los costos y gastos que involucra la fabricación del producto, es decir que para que la empresa genere utilidades se deben producir mínimo un 15% más de las unidades del punto de equilibrio.

El precio de venta de la línea de acompañantes las cuales son todas las bebidas que se ofrecerán en la empresa se estimó con un promedio ponderado al igual que el costo variable.

se puede inferir que el punto de equilibrio es alto en unidades porque los costos y gastos fijos son muy altos con relación a los costos de los insumos, ya que el margen de contribución de los productos supera el 50% del costo variable de fabricación, además para poder cubrir el valor de los costos fijos es necesario vender muchas unidades porque el precio de venta por unidad es bajo comparado con el costo fijo, se tendría que evaluar cada uno de los costos y gastos fijos para buscar una alternativa que logre disminuir este rubro y mirar cuales son realmente necesarios para la elaboración de este producto.

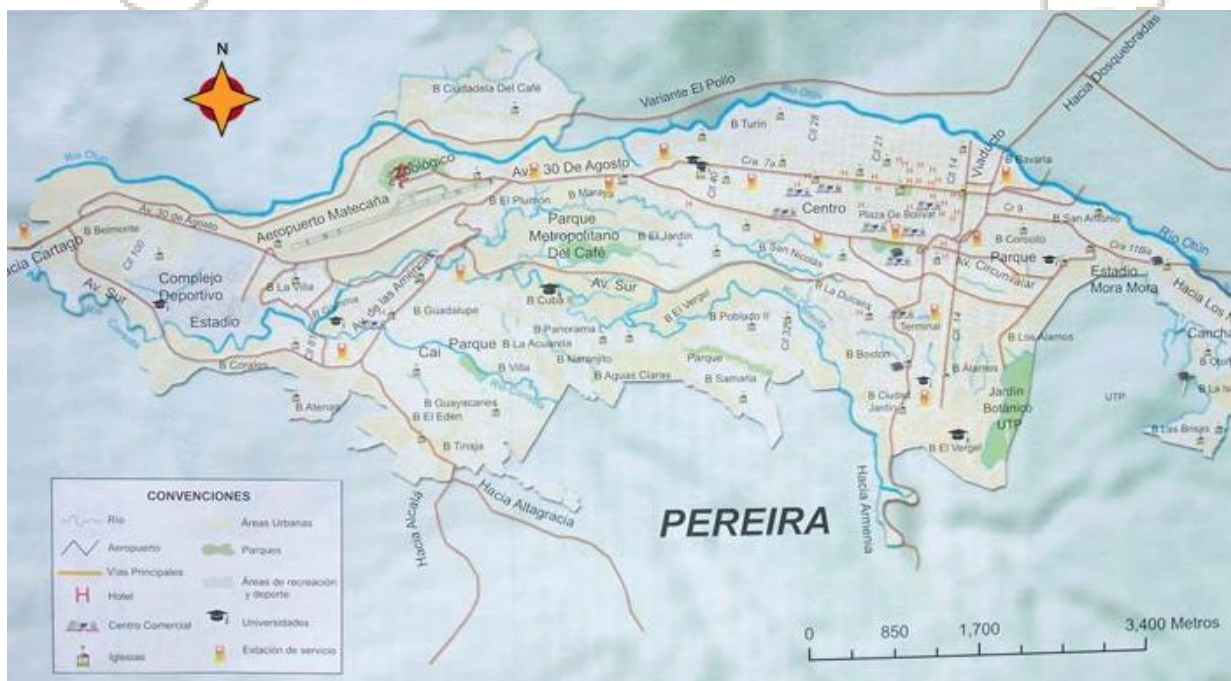
10.11. LOCALIZACION DE PROYECTO

10.11.1. MACRO – LOCALIZACIÓN

El proyecto estará ubicado específicamente en Pereira ciudad de la República de Colombia, capital del departamento de Risaralda

Pereira cuenta con más de 500.000 habitantes, y su área municipal es de 702 km²; limita al norte con los municipios de La Virginia, Marsella y Dosquebradas, al noreste con Santa Rosa de Cabal y al este con el departamento del Tolima, al sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca, al oeste con el municipio de Balboa y el departamento del Valle del Cauca. Goza de variedad de climas, presentando los siguientes pisos térmicos: cálido, 60 km²; medio, 367 km²; frío, 70 km² y páramo, con 107 km². El municipio de Pereira cuenta con una economía diversificada en su estructura económica, además de ser un importante eje comercial del país.

Figura 34. Macro localización



10.11.2. MICRO – LOCALIZACIÓN

Las principales variables y su respectivo porcentaje que se tendrán en cuenta para la elección del lugar en el cual estará ubicado estratégicamente el proyecto serán:

1. Flujo abundante de personas y vehículos (30%)

Se debe considerar un lugar en la ciudad de Pereira que tenga buenas vías de acceso, donde haya carreteras que permitan un abundante flujo de vehículos, que sea una zona comercial por donde transite mucha gente y que este dentro de la zona urbana de Pereira.

2. Cercanía con el cliente (30%)

Ubicación en un sector de la ciudad que permita estar cerca a la segmentación realizada en el estudio de mercados, es decir, donde se encuentren los salones de eventos sociales para evitar sobrecostos en el transporte del producto terminado, y cercanía a los clientes de estratos socioeconómicos medio altos

3. Estrato socioeconómico del sector (15%)

Por la imagen y exclusividad de la empresa y el tipo de clientes potenciales, debe estar ubicado en un sector económico que esté acorde con el tipo de negocio, generando mayor comodidad y satisfacción en el consumo o uso del servicio

4. Costos de infraestructura y servicios públicos (12%)

Es necesario un local que cumpla con los requerimientos de espacio para tener una capacidad instalada que logre satisfacer la demanda identificada, que tenga un adecuado sistema de servicios públicos básicos como energía, acueducto, alcantarillado, telefonía y que el costo de infraestructura vaya acorde al tipo de negocio e inversión del proyecto

5. Cercanía con los proveedores (8 %)

Es importante identificar un lugar o una zona que tenga fácil acceso para que no vaya a ver ningún contratiempo ni un inconveniente con la entrega de la materia prima, que la distancia en kilómetros de los principales proveedores sea mínimo para reducir costos de transporte o fletes.

6. Consideraciones legales y políticas (5 %)

Un lugar que tenga las condiciones sanitarias adecuadas para implementar un negocio de alimentos, que no haya cerca empresas industriales que puedan contaminar los alimentos, además que cuente con la normatividad de ventilación, iluminación y espacio necesario para este tipo de proyectos.

Para la calificación y ponderación de las variables correspondiente a las 3 alternativas donde posiblemente se ubicara el local del proyecto se usó una escala de 1 a 6, donde 6 es la mayor calificación obtenida para cada una de las alternativas.

Tabla 40. Calificación y ponderación de alternativas de ubicación proyecto

VARIABLE	PESO (%)	Av. circunvalar		Cr 7 N° 23 esquina		AV 30 de agosto	
		Calificación	ponderación	Calificación	ponderación	Calificación	ponderación
Flujo abundante de personas y vehículos	30	6	180	5	150	4	120
Cercanía con el cliente	30	5	150	3	90	5	150
Estrato socioeconómico del sector	15	4	60	1	15	6	90
Costos de infraestructura y servicios públicos	12	1	12	4	48	3	36
Cercanía con los proveedores	8	3	24	6	48	2	16
Consideraciones legales y políticas	5	2	10	2	10	1	5
TOTAL	100		436		361		417

Fuente: elaboración propia

Alternativa elegida:

Superficie: 150 m²

Ubicación: Urb. Av. circunvalar N° 5- 20 (Zona comercial y residencial)

Instalaciones: Todos los servicios básicos necesarios

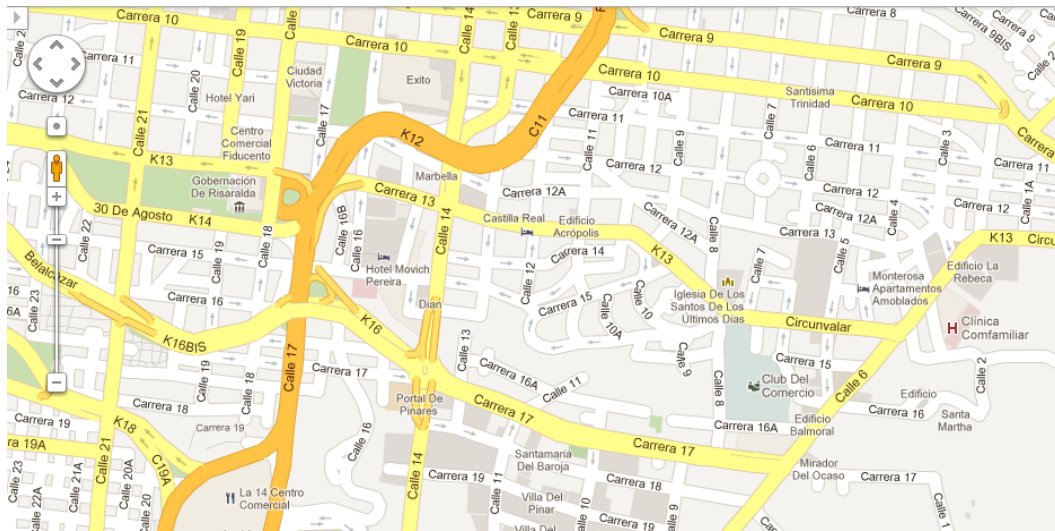
Para arrendar: si

Obra Física: estructura de local

Vías de acceso: dos entradas a las instalaciones

Macro ubicación: Ciudad de Pereira

Figura 35. Micro-localización proyecto



Además de tener en cuenta las características del local escogido también se hicieron otras observaciones positivas alrededor de este local se identificó que el entorno donde se encuentra ubicado el local, cuenta con la infraestructura y servicios públicos necesarios como son los servicios de agua, electricidad, pavimentación, acueducto, teléfono, transporte terrestre, centros comerciales, bancos, iglesias, centros de salud, parques, residencias y algunos centro educativos entre otros. Por otra parte, uno de los aspectos que podría causar un impacto favorable al Proyecto, se refiere a que se encuentra en una zona altamente estratégica, dado a que existe mucha transitabilidad alrededor del mismo, ya que se ubica sobre una de las avenidas más importantes de la ciudad (Avenida circunvalar).

De tal modo que estos factores condicionan la mejor ubicación del proyecto, al encontrarse cerca de una zona comercial ampliamente concurrida, lo que permitirá que un mayor número de personas se percate de la existencia de cupcakes al gourmet y facilitará la captación de demandantes de este tipo de servicio. Al mismo tiempo el local cumple con las especificaciones legales y de mercado necesarias para su instalación, al no existir impedimento alguno por parte de las autoridades de salud y saneamiento básico.

11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Para la implementación del proyecto, hay que tener en cuenta el desarrollo de una estructura organizacional, la cual permitirá establecer las directrices de la organización partiendo de la misión, visión y valores definidos, además se desea mantener un proceso de mejora y actualización de los servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, brindar un servicio con todos los estándares de calidad y que haya un buen clima organizacional dentro de la compañía ya que es importante que los empleados estén satisfechos y se refleje en la atención de los clientes que son lo más importante para la organización.

11.1. ORGANIZACIÓN

11.1.1. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes²⁴. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, las cuales muestran un panorama amplio al momento de estructurar una organización.

CUPCAKES AL GOURMET LTDA.

- Según su Finalidad: Organización con fines de lucro
- Según su Formalidad: Organización Formal con una estructura organizacional lineal
- Según su Grado de Centralización: Organización Centralizada

²⁴ Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

- Según su Forma Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada, la empresa tendrá dos socios (los investigadores del proyecto), cada socio responde por el capital que aporte a la empresa.
- Según su Tamaño: Microempresa, por tener menos de 10 empleados, poca cantidad de equipos y capacidad productiva
- Según la Actividad: Empresa del Sector Secundario, ya que se transforma la materia prima para elaborar de forma artesanal cupcakes y tortas decoradas
- Según la Procedencia del Capital: Organización Privada

11.2. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Es importante que una organización tenga muy claro su razón de ser y defina un norte, el cual permitirá que se construya poco a poco el camino que generara un desarrollo organizacional, de la mano la empresa deberá identificar sus necesidades, puede prepararse para enfrentarlas posibles amenazas y oportunidades del medio utilizando todas sus fortalezas y convirtiendo todas sus debilidades en una virtud, eso hace que la organización sea competitiva y pueda impulsarse al desarrollo. Por las anteriores razones se van a identificar las directrices de la organización y todos aquellos factores del medio que puedan afectarla, el grupo investigador creo la misión y visión de acuerdo a las razones por las cuales deciden realizar este proyecto de inversión

11.2.1. MISIÓN

Cupcakes al gourmet es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pastelitos decorados, especializados para el mercado empresarial, corporativo y personal. Nuestros productos son de alta calidad y se ajustan a las necesidades y presupuesto de nuestros clientes. Podrás saborear la diferencia que hacen nuestros ingredientes frescos y naturales, los sabores son más plenos, ricos y cremosos, para ello nos esforzamos en garantizar la calidad de nuestros cupcakes y demás productos con un excelente servicio.

11.2.2. VISION

Cupcakes al gourmet será la empresa líder en repostería fina especializada para el 2016, ya que somos una de las pocas compañías en implementar esta nueva técnica para la decoración de eventos especiales, además queremos ser reconocidos a nivel nacional por la calidad de nuestro trabajo y servicio generando así satisfacción en nuestros clientes y amigos.

11.2.3. VALORES

Los valores que serán el pilar de la empresa son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Confiabilidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Comunicación asertiva



11.2.4. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Políticas de compra

Se establece la selección de los proveedores de acuerdo a parámetros de calidad, economía, buenas técnicas de manufactura, justo a tiempo y demás técnicas que permitan mantener los materiales e insumos necesarios para la producción de la compañía.

- Para realizar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se Procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.

Políticas de calidad

Se cuenta con un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de nuestro cliente el cual esta dispuestos a ofrecer el mejor servicio para ello algunas prioridades son

- Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en materia de atención, preparación, sabor y servicio.
- Escuchar a los clientes para conocer el grado de satisfacción y tomar acciones para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Ofrecer a los clientes la mejor experiencia en el consumo de cupcakes 100% colombiano de manera oportuna.
- El compromiso con la calidad es la filosofía de trabajo en cupcakes al gourmet
- Establecer con los proveedores un sistema de garantías en la compra de materia prima verificando la calidad de los insumos, fechas de vencimiento, registro invima

Políticas de Ventas

Los precios de todos los productos están expresados en pesos colombianos acordes con los gastos, costos y la rentabilidad establecida para cada producto.

- Se aceptan pagos en efectivo, Tarjetas de crédito, debito
- El cliente puede acercarse al punto de venta y adquirir el producto o puede generar un servicio a domicilio siempre y cuando el pedido supere 7 unidades o un valor mínimo de 20000.

- Cuando el pedido sea para los clientes empresariales como lo son las compañías encargadas de eventos o pedidos que superen las 150 unidades o más se efectuara una orden de compra y se le otorgara un plazo de 2 meses de financiación, si se aumenta el número de unidades o el monto de la compra se negociara un plazo superior en meses para su debido pago.
- Cuando un pedido sea personalizado se efectúa una orden de compra y se establecen los plazos de entrega del pedido en el menor tiempo posible

Políticas de Cobro

Para el respectivo cobro se realizara una de las tres opciones mencionadas a continuación, con la cual el cliente se sienta más satisfecho y el plazo para el pago se establecerá al momento de iniciar las negociaciones y se contara con documentos legales que amparen la transacción como los son cuentas de cobro, letras, pagares y demás documentos que se hagan necesarios para una negociación exitosa.

- Notificaciones por escrito,
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales
- Acuerdos de pago
- Entre otros documentos que se hagan necesarios en el momento del acuerdo.

11.3. ANALISIS D.O.F.A.

Tabla 41. Matriz D.O.F.A

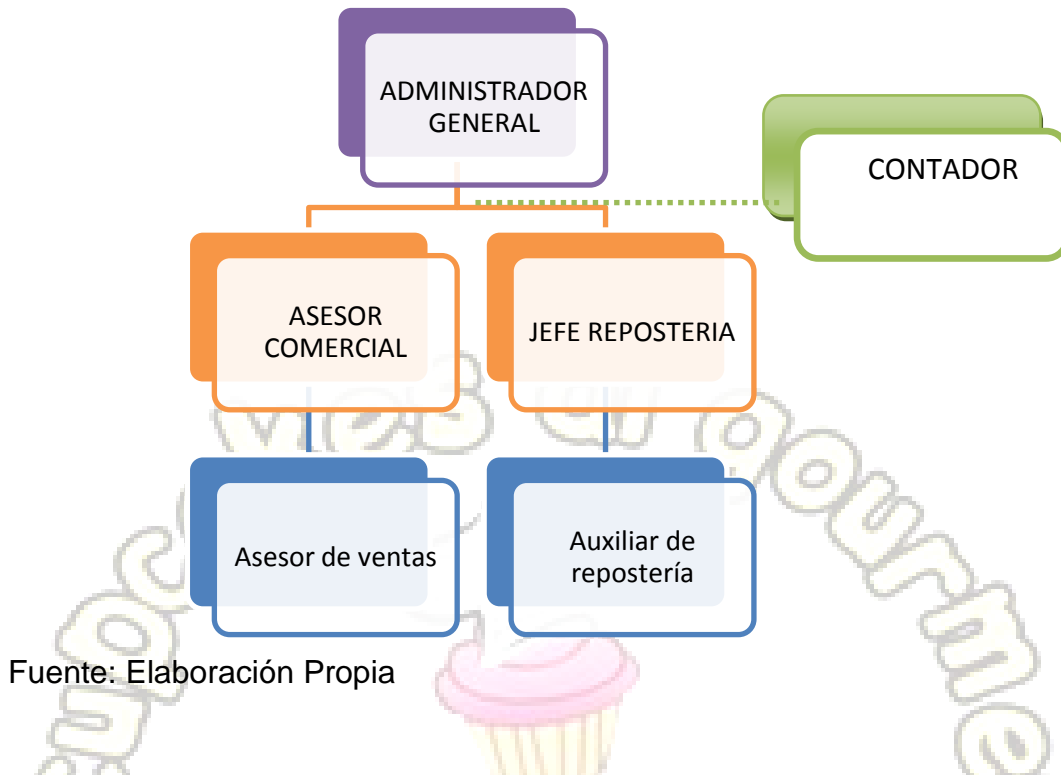
Fortalezas (Internas)	Debilidades (internas)
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con el personal comprometido y capacitado para realizar todos los procesos necesarios que lleva la elaboración y comercialización de un cupcake y una torta decorada.• Se manejan diversos precios de acuerdo a la necesidad del cliente, con el fin de abarcar los clientes potenciales• Se cuenta con diseños originales, variedad de animaciones y sabores, ofreciendo una variedad de productos• La empresa tiene establecido el know how del producto, para que sea un producto de calidad• Para la adquisición de la materia prima se cuenta con un proveedor titular, el cual brinda las garantías necesarias, garantizando la calidad del insumo, además se cuenta con proveedores alternos los cuales serán contactados en caso de que el titular no cumpla, con el fin de que la empresa no tenga problemas en la adquisición de los insumos• Se maneja un sistema de ventas especializado para las empresas organizadoras de eventos que subcontratan este servicio, ofertando un producto novedoso, garantizando calidad y cantidad.• Se cuenta con una línea de cupcakes y tortas decoradas especializadas, las cuales se realizan los diseños de acuerdo a la ocasión, preferencia y necesidad del cliente• Estandarización Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Al ser una empresa que está incursionando en el mercado, no se cuenta con el reconocimiento dentro del sector, a pesar que tenga productos de calidad.• La empresa en algún momento podría necesitar más personal en el área de cocina que refuerce en la elaboración de los productos, por el momento se cuenta con el mínimo personal necesario por estar en etapa de apertura.• La liquidez financiera durante los primeros meses será pequeña, dado que se tienen obligaciones financieras las cuales se adquirieron en el momento de emprender el proyecto• La disminución de costos no será un punto a favor porque la empresa no tiene el capital necesario para realizar la compra de insumos en grandes volúmenes.• Al ser productos alimenticios con poca durabilidad y por ser una empresa nueva, la rotación de producto terminado puede ser baja lo que ocasionaría un desperdicio o sobre costo• Se tiene una capacidad productiva relativamente baja, por contar con poca maquinaria y personal por encontrarse en etapa de introducción en el mercado.

Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> • Aunque haya en el mercado una variedad de empresas dedicadas a la repostería, son pocas las empresas que están dedicadas principalmente a la elaboración especializada de cupcakes. • Prestar un portafolio de servicios amplios a empresas dedicadas a la elaboración de eventos sociales de todo tipo, ya que muchas de ellas no son especializadas en la fabricación de este tipo de productos y prefieren subcontratar este servicio • El establecimiento de alianzas estratégicas que permitan darle más variedad a los clientes y acceder a otros mercados. • El sector de repostería en Colombia se mantiene en constante crecimiento según los estudios de la participación del mercado del sector de alimentos realizados por el Dane, lo que favorece la apertura del proyecto en el mercado y la acogida que nuestros productos tendrán entre los clientes. • Usar las redes sociales y la web como estrategia de venta y publicidad, al tener un contacto permanente con los clientes potenciales, los cuales pueden hacer pedidos usando este medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia en el mercado de empresas reconocidas a nivel nacional en el sector de repostería. • La presencia en el mercado de empresas especializadas de cupcakes que desde la ciudad de Bogotá prestan servicios a nivel nacional, en el envío de productos por medio de ventas virtuales como estrategia competitiva. • Ventas Informales de cupcakes a precios bajos. • Variedad de productos sustitutos que se encuentran en el mercado, los cuales cumplen con la misma finalidad, por lo que hay que tener una estrategia de penetración de mercado fuerte para poder tener una mejor acogida en el mercado.

Fuente: elaboración propia

11.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 36 Organigrama




El organigrama es la representación gráfica de la estructura interna de la empresa, que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Se utilizó un organigrama para la empresa CUPCAKES AL GOURMET con naturaleza micro administrativa ya que muestra como está conformada las áreas y dependencia en una sola organización, es de finalidad informativa ya que tiene disposición a todo público, es de fácil entendimiento y expresa las unidades o partes del modelo, de ámbito específico ya que muestra son los cargos específicos y no las áreas a la cual pertenece cada cargo esto se debe a que es una micro-empresa donde hay 6 empleados y un sexto que sería el contador por medio de un outsourcing, es decir que solo estará contratado por la prestación del servicio, es de contenido integral ya que muestra las relaciones y dependencias de cada cargo con líneas. La estructura organizacional de cupcakes al gourmet permite identificar la relación existente entre cada cargo con la finalidad de tener funciones precisas.


11.4.1. DESCRIPCION DE CARGOS

Tabla 42. Descripción del Cargo Administrador General

	<p style="text-align: center;">CARGO: ADMINISTRADOR GENERAL</p>
<p>DESCRIPCION GENERAL: El Administrador General es el encargado de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente éste tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa con el propósito de optimizar todos los procesos dentro de la organización.</p>	
<p>PERFIL PROFESIONAL: El administrador general de cupcakes al gourmet debe ser una persona íntegra, con principios éticos y profesionales, capaz de liderar los procesos administrativos dentro de la empresa, con actitud de líder, aportando nuevas ideas a la toma de decisiones importantes en la entidad, preferiblemente mayor de 25 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE ESTUDIOS: Título académico de Administrador de empresas, Ingeniero Industrial, ingeniería financiera o carreras afines. • EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos un año en funciones de conducción y gerencia de unidades de recursos humanos y contar con amplia experiencia en el manejo de micro-empresas. • CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones. * Requiere capacidad analítica para buscar soluciones administrativas e integración de equipos de trabajo, ayudando a la solución de problemas * Respuestas rápidas en toma de decisiones y en la proyección de variables relacionadas con los procesos administrativos * Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. 	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos de la organización, teniendo como base la misión y objetivo la visión de la empresa. • Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa. 	

- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- Supervisar el trabajo de los demás empleados de la empresa
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Realizar constantes inspecciones con el fin de controlar la calidad del producto y el correcto funcionamiento de la planta.

Tabla 43. Descripción del Cargo Jefe de Repostería

	<p>CARGO: JEFE DE REPOSTERIA</p>
<p>DESCRIPCION GENERAL: El Jefe de Repostería es el encargado de dirigir todos los procesos que se desarrollen en la elaboración de los cupcakes y tortas finas</p>	
<p>PERFIL PROFESIONAL: El Jefe de Repostería de cupcakes al gourmet debe Ser una persona líder, responsable, estar capacitado para dominar las fases críticas del proceso de elaboración, presentación y conservación de productos de pastelería, aplicar técnicas de organización de la producción, aplicar estrategias de seguridad e higiene en todos los procesos y gestionar su actividad y la del personal a su cargo, preferiblemente mayor de 25 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE ESTUDIOS: Título chef profesional con especialización en oficial pastelero, énfasis en alta repostería. • EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: experiencia minina de un año en la elaboración de productos de repostería fina. • CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Manejo personal * Elaboración de cupcakes y tortas finas con todas las presentaciones necesarias para satisfacer la demanda 	

- * Decoración artesanal de tortas y cupcakes
- * Manejo de maquinaria y utensilios para la elaboración de tortas

FUNCIONES:

- Identificar y resolver problemas durante los procesos implicados en el desempeño de los roles vinculados con la gastronomía, integrando técnicas conocidas y desarrollos personales y aprovechando los equipos y materias disponibles.
- Seleccionar, aplicar y controlar el cumplimiento de estrategias de prevención vinculadas con el uso de las máquinas y utensilios y el ambiente físico de trabajo para prevenir la contaminación y los factores de riesgo logrando condiciones operativas seguras e higiénicas.
- Prever los requerimientos para la realización de los distintos trabajos, organizando al personal a su cargo, como base para decidir la viabilidad y distintas alternativas de los mismos.
- Establecer una comunicación adecuada con sus pares y con el cliente a fin de asesorarlo, establecer acuerdos, resolver posibles conflictos y lograr su conformidad con el trabajo realizado.
- Dirige, controla, planifica y coordina todas las tareas que se realizan en la pastelería
- Planifica y Distribuye el trabajo diario.
- Realiza los trabajos más delicados.
- Es responsable por la dotación y control de la mercancía
- Colabora en la selección del personal requerido en la pastelería.

Tabla 44. Descripción del Cargo Asesor Comercial




	<p>CARGO: ASESOR COMERCIAL</p>
<p>DESCRIPCION GENERAL: El Asesor Comercial es el encargado de supervisar y dirigir los vendedores, velando por la satisfacción de los clientes y es el encargado de contactar las empresas que requieran de los servicios</p>	
<p>PERFIL PROFESIONAL: El Asesor Comercial de cupcakes al gourmet debe Ser una persona con excelente presentación personal, Responsable, Dinámica, con buena fluidez verbal, con conocimientos en manejo de personal y atención al cliente, edad mínima requerida 23 años</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE ESTUDIOS: Título tecnológicos o técnicos como agentes comerciales o servicio al cliente • EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: experiencia minina de un año en la atención a clientes preferiblemente empresas del sector • CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Manejo de caja menor * Atención a clientes * Realización de negocios con empresas organizadoras de eventos * En los materiales y elaboración de los cupcakes y tortas finas 	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar tareas encomendadas por el Administrador General • Atender los clientes mientras se encuentre en el establecimiento • Supervisar el trabajo de los demás vendedores • Buscar clientes corporativos que requieran del servicio (empresas organizadoras de eventos sociales) • Ofrecer el portafolio de servicios de la empresa 	

Tabla 45. Descripción del Cargo Auxiliar De Repostería

	<p>CARGO: AUXILIAR DE REPOSTERIA</p>
<p>DESCRIPCION GENERAL: El Auxiliar de Repostería es el encargado de asistir al jefe de repostería en la elaboración de todas las especialidades de la pastelería para el centro de venta, buffet, eventos y banquetes durante su turno de trabajo; manteniendo los estándares de costo, presentación y calidad</p>	
<p>PERFIL PROFESIONAL: El Auxiliar de Repostería de cupcakes al gourmet debe Ser una persona con excelente presentación personal, conocimientos en alta repostería, que trabaje en equipo, capacidad de resolver problemas y dirigir la producción mientras su jefe inmediato no se encuentre, edad mínima requerida 20 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE ESTUDIOS: Título técnicos en gastronomía con diplomado en pastelería y decoración de repostería fina • EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: experiencia minina de un año en la elaboración de tortas finas • CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Manejo de utensilios y herramientas necesarias para la elaboración de cupcakes y tortas finas * Decoración artesanal de tortas finas * Elaboración de cupcakes y sus diferentes motivos de acuerdo a la demanda de los clientes * Normas técnicas de calidad e higiene en el manejo de alimentos 	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a la persona encargada de pedidos de bodega de algún producto faltante para la ejecución de su trabajo. • Retirar de cuartos fríos así como de despensa productos necesarios para la elaboración de las diferentes preparaciones a ser ejecutadas. • Cumplir con las actividades encomendadas por el Jefe de Pastelería • Prepara el mise en place antes de la elaboración de los productos 	

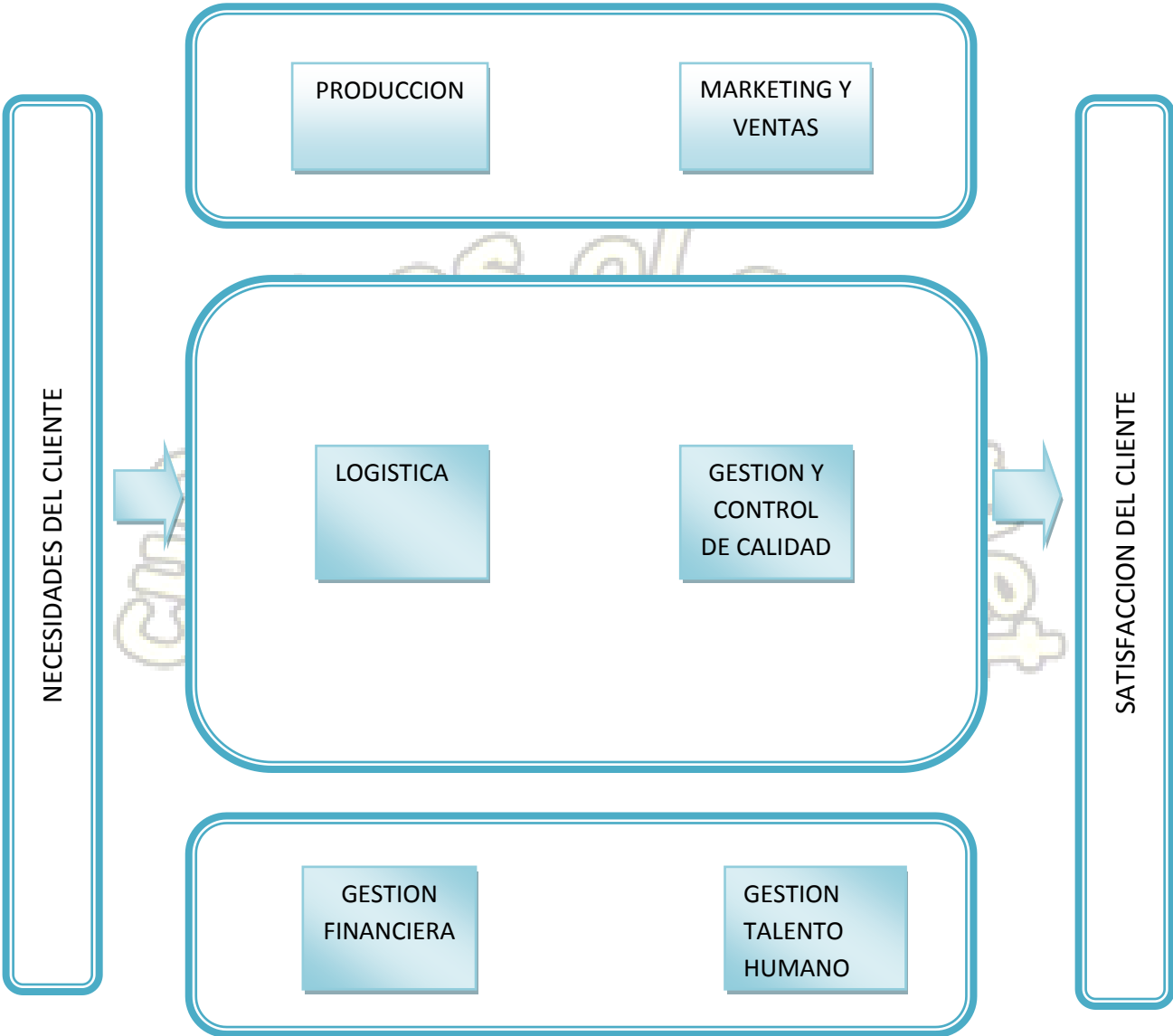
- Cumplir las normas de higiene en la elaboración de los productos
- Asistir la preparación de tortas y cupcakes.

Tabla 46. Descripción del Cargo Asesor de Ventas

	<p align="center">CARGO: ASESOR DE VENTAS</p>
<p>DESCRIPCION GENERAL: El Asesor de Ventas es el encargado de atender y recibir al cliente de una manera eficiente para lograr una excelente imagen de la organización, buscando siempre la comodidad y satisfacción de los clientes como prioridad.</p>	
<p>PERFIL PROFESIONAL: El Asesor de Ventas de cupcakes al gourmet debe Ser una persona con actitudes de compromiso, entusiasmo, responsabilidad, Dinámica, activa, Responsable, paciencia, con excelente presentación persona, fluidez verbal y buen atención a los clientes, edad mínima requerida 18 años</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE ESTUDIOS: Académico Bachiller • EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: experiencia minina de seis meses en actividades similares • CONOCIMIENTOS NECESARIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Manejo y atención al cliente * Normas de protocolo y etiqueta * En el contenido del producto 	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al jefe de ventas cuando lo requiera • Atender a los clientes cuando lleguen al establecimiento • Servir y recoger en tiempo oportuno lo solicitado por los clientes • Manejar caja menor mientras esté ausente el jefe de ventas • Mantener en excelentes condiciones las mesas, sillas y el sitio donde los clientes reciben el producto • Cumplir con las normas técnicas de salubridad, protocolo y presentación personal. 	

11.4.2 MAPA DE PROCESOS

Figura 37 Mapa de Procesos



11.4.3 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Tabla47. Manual de Procesos de Producción

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	PRODUCCION	Código: PR-012013
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
1.1	NOMBRE DEL PROCESO: Producción	
1.2	AREA TITULAR: Producción	
1.3	OBJETIVO: elaborar un producto de calidad, en el menor tiempo posible y al menor costo, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados y clientes.	
1.5	RESULTADOS ESPERADOS: Producción de cupcakes y tortas decoradas que satisfagan la demanda esperada, siendo eficientes en los métodos y procedimientos de producción con el fin de generar un desarrollo a la organización.	
1.6	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Planeación de la producción	
	PUNTO FINAL: Control de producción	
1.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de materiales • Hoja de Inventario • Hoja de Control de producción 	
1.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card • Gráfico de Gantt • Diagrama de Control. 	

A continuación se lista los procedimientos a realizar en producción

Resumen de procedimientos de producción	
Código	Procedimiento
PR-P1	Planeación Producción
PR-P2	Elaboración Producto
PR-P3	Manejo de Inventario
PR-P4	Control de Producción

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	PRODUCCION	Código: PR-P1
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
2.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Planeación de Producción	
2.2	AREA TITULAR: Producción	
2.3	OBJETIVO: Planificar la producción de acuerdo a la demanda potencial establecida y los pedidos realizados por ventas, teniendo en cuenta las diferentes variables como la materia prima, maquinaria, personal, los tiempos de entrega, la periodicidad del producto, con el propósito de tener el producto elaborado en el momento indicado logrando la satisfacción del cliente	
2.4	RESULTADOS ESPERADOS: lograr una adecuada organización de la producción con el fin de tener el producto elaborado cuando el cliente lo requiera.	
2.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Recepción de pedidos	
	PUNTO FINAL: Verificación de Planeación	
2.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de producto 	
2.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

PLANEACION DE PRODUCCION							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Recepción de pedidos	Asesor venta	Ventas	X			
2	Identificación de recursos	Auxiliar Cocina	Producción	X			
3	Elaboración de metas	Chef	Producción	X			
4	Presupuesto de materia prima	Chef	Producción	X			
5	Presupuesto de Herramienta	Chef	Producción	X			
6	Elaboración Cronograma	Chef	Producción	X			
7	Verificación de Planeación	Chef	Producción				

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	PRODUCCION	Código: PR-P2
3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
3.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración del Producto	
3.2	AREA TITULAR: Producción	
3.3	OBJETIVO: Elaborar los cupcakes y tortas decoradas de acuerdo a las especificaciones del portafolio de producto o las líneas de producción establecidas (cupcakes sencillo, especializado, torta decorada) y las necesidades del cliente, siguiendo los parámetros de calidad, higiene, cumpliendo con lo programado en la planeación	
3.4	RESULTADOS ESPERADOS: Cumplir con la programación de la producción para que no haya ningún retraso en las entregas del producto y que el punto de venta este abastecido de acuerdo a la demanda proyectada	
3.5	LIMITES PUNTO INICIAL: Revisar Especificaciones del Producto PUNTO FINAL: Empaque del Producto	
3.6	FORMATOS O IMPRESOS: <ul style="list-style-type: none"> • Pedido de producto 	
3.7	CONTROLES EJERCIDOS: <ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

ELABORACION DEL PRODUCTO							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Revisar especificaciones	Auxiliar Cocina	Producción				X
2	Diseño del cupcakes o torta	Chef	Producción				X
3	Preparación de materiales	Auxiliar Cocina	Producción	X			
4	Cocción del cupcakes o torta	Chef	Producción	X			
5	acabados del cupcakes o torta	Chef	Producción	X			
6	Presentación del cupcakes	Chef	Producción	X			
7	Limpieza Cocina	Auxiliar Cocina	Producción	X			
8	Empaque del Producto	Auxiliar Cocina	Producción	X			

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	PRODUCCION	Código: PR-P3
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
4.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Manejo de Inventario	
4.2	AREA TITULAR: Producción	
4.3	OBJETIVO: Controlar la elaboración de los cupcakes y tortas teniendo en cuenta la vida útil de los mismos, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.	
4.4	RESULTADOS ESPERADOS: Tener un adecuado manejo de los productos terminado para evitar el desecho de los mismos, los cuales generan sobrecostos de almacenamiento o de producción, así mismo lograr tener un stock de seguridad adecuado para el punto de venta	
4.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Registro diario de producción	
	PUNTO FINAL: Reporte de Inventario	
4.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario Producto terminado 	
4.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card • Stock máximo y minino de seguridad 	

MANEJO INVENTARIO							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Registro producción	Auxiliar Cocina	Producción	X			
2	Elaboración Reporte producción	Chef	Producción	X			
3	Envío Reporte Producción	Chef	Producción	X			
4	Conteo maquinaria y equipo	Auxiliar Cocina	Producción		X		
5	Elaboración Stock Seguridad	Chef	Producción				X
6	Recepción Informe venta	Chef	Producción	X			
7	Conteo Producto en Vitrina	Asesor Ventas	Ventas	X			
8	Actualización vitrina	Asesor Ventas	Ventas	X			
9	Reporte de Inventario	Auxiliar Cocina	Producción		X		

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	PRODUCCION	Código: PR-P4
5. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
5.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Control de Producción	
5.2 AREA TITULAR:	Producción	
5.3 OBJETIVO:	Controlar la producción de cupcakes y tortas, verificando que se realice la cantidad necesaria, establecida en la planeación para evitar problemas de almacenamiento o falta de producto terminado en el punto de venta.	
5.4 RESULTADOS ESPERADOS:	Optimización del proceso productivo	
5.5 LIMITES	<p>PUNTO INICIAL: Registro Producción</p> <p>PUNTO FINAL: Supervisión Administración</p>	
5.6 FORMATOS O IMPRESOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de Control Producción 	
5.7 CONTROLES EJERCIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card • Supervisión de administración y área comercial 	

CONTROL DE PRODUCCION							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Registro producción	Auxiliar Cocina	Producción	X			
2	Revisar Programación producción	Chef	Producción	X			
3	Uso adecuado de herramientas y materiales	Chef-auxiliar	Producción	X			
4	Reporte de Inconvenientes en la producción	Chef	Producción		X		
5	Supervisión Área Comercial	Asesor comercial	Ventas				X
6	Supervisión Administración	Administrador	Administración	X			

Tabla 48. Manual de Procesos y Procedimientos en Marketing y Ventas

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	MARKETING Y VENTAS	Código: VE-V0
6. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
6.1	NOMBRE DEL PROCESO: Marketing y Ventas	
6.2	AREA TITULAR: Comercial	
6.3	OBJETIVO: Llegar a los clientes potenciales con las diferentes líneas de producto mediante la publicidad usando estrategias de marketing, ofreciendo un servicio de calidad, impulsando la unidad de negocio.	
6.4	RESULTADOS ESPERADOS: posicionar la marca en el mercado mediante el reconocimiento del producto y la fidelización de los clientes hacia la empresa cupcakes al gourmet	
6.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Estrategias de Marketing	
	PUNTO FINAL: Venta Producto	
6.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Volantes Publicidad • Portafolio Productos • Pedido de Productos 	
6.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

A continuación se lista los procedimientos a realizar en Marketing y Ventas

Resumen de procedimientos de producción	
Código	Procedimiento
VE-V1	Publicidad
VE-V2	Relaciones estratégicas
VE-V3	Atención al Cliente
VE-V4	Venta del Producto

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	MARKETING Y VENTAS	Código: VE-V1
7. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
7.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Publicidad	
7.2	AREA TITULAR: Comercial	
7.3	OBJETIVO: Plantear diferentes estrategias de marketing que logren posicionar la marca en el mercado de la repostería, teniendo en cuenta las condiciones en las que se encuentra la organización	
7.4	RESULTADOS ESPERADOS: Posicionamiento en el mercado, correcta elaboración de la estrategia de mercadeo para lograr un mayor impacto en la sociedad y en el mercado en general	
7.5	LIMITES PUNTO INICIAL: identificación alternativas de marketing PUNTO FINAL: Ejecución del plan de acción	
7.6	FORMATOS O IMPRESOS: <ul style="list-style-type: none"> • Matriz Boston Consulting Group • Folletos • Portafolio de Productos 	
7.7	CONTROLES EJERCIDOS: <ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

ESTRATEGIAS DE MARKETING							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Identificación alternativas de marketing	Administrador	Comercial				X
2	Planteamiento Objetivos	Administrador	Comercial				X
3	Creación Publicidad	Asesor externo	Tercerización				
3	Recepción de Publicidad	Asesor Comercial	Comercial				X
4	Entrega publicidad en el punto de venta	Asesor de Ventas	Comercial				X

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	MARKETING Y VENTAS	Código: VE-2
8. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
8.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Relaciones Estratégicas	
8.2	AREA TITULAR: Comercial	
8.3	OBJETIVO: Creación de vínculos laborales con entidades que estén directamente relacionadas con el negocio como los proveedores y los clientes potenciales con el fin de ahorrar costos, posicionar la marca, con convenios de mutuo acuerdo entre las partes donde ambos se vean beneficiados	
8.4	RESULTADOS ESPERADOS: Convenios que promuevan la fidelización de clientes y proveedores logrando la satisfacción de ambos, lo cual se verá reflejado en el ahorro de costos y las ventas de los cupcakes y tortas decoradas	
8.5	LIMITES PUNTO INICIAL: Identificación de oportunidades PUNTO FINAL: Ejecución del Convenio	
8.6	FORMATOS O IMPRESOS: <ul style="list-style-type: none"> • Actas Convenios • Folletos • Portafolio de Productos 	
8.7	CONTROLES EJERCIDOS: <ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card • Garantías Servicio 	

RELACIONES ESTRATEGICAS							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Identificación Oportunidades	Administrador	Administrativa				X
2	Búsqueda de Proveedores	Asesor Comercial	Comercial				X
3	Búsqueda de clientes	Asesor Comercial	Comercial				X
4	Llamadas y contacto con los posibles Clientes	Asesor Comercial	Comercial				X
5	Reuniones con proveedores y clientes empresariales	Asesor Comercial	Comercial				X
6	Planteamiento de convenios	Asesor comercial	Comercial				X
7	Ejecución de convenio	Asesor come	Comercial				X

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	MARKETING Y VENTAS	Código: VE-3
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
9.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Atención al Cliente	
9.2	AREA TITULAR: Comercial	
9.3	OBJETIVO: Tener un canal de comunicación efectivo con los clientes por medio de un buen servicio, haciendo que estos se sientan a gusto generando impacto en los usuarios para que puedan volver.	
9.4	RESULTADOS ESPERADOS: generar impacto en los usuarios por medio de una excelente atención ya que por medio de esta es que generamos la fidelización de los clientes	
9.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Protocolo de saludo	
	PUNTO FINAL: Protocolo de despedida	
9.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos • Portafolio de servicio • Hoja de Sugerencias 	
9.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card • Buzón de Sugerencias 	

ATENCION AL CLIENTE							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Protocolo de saludo	Asesor Venta	Comercial	X			
2	Mostrar el portafolio de productos	Asesor Venta	Comercial	X			
3	Recomendar la especialidad de la casa	Asesor Venta	Comercial	X			
4	Toma de Pedidos	Asesor Venta	Comercial	X			
5	Revisión de pedidos por internet	Asesor Comercial	Comercial	X			
6	Entrega oportuna de pedidos en punto de venta	Asesor comercial	Comercial	X			
7	Entrega de la cuenta	Asesor venta	Comercial	X			
8	Revisión de buzón de sugerencias	Asesor Comercial	Comercial		X		
9	Protocolo de despedida	Asesor Venta	Comercial	X			

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****MARKETING Y VENTAS****Código: VE-4****10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****10.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Venta del producto**10.2 AREA TITULAR:** Comercial**10.3 OBJETIVO:** Vender los cupcakes y tortas decoradas, satisfaciendo la necesidad del cliente y generando rentabilidad a la organización**10.4 RESULTADOS ESPERADOS:** Vender la mayor cantidad de cupcakes y tortas decoradas de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa**10.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Establecimiento Presupuesto de ventas**PUNTO FINAL:** Entrega del pedido**10.6 FORMATOS O IMPRESOS:**

- Factura de venta
- Portafolio de servicio

10.7 CONTROLES EJERCIDOS:

- Balance Score Card
- Cierre de caja

VENTA DEL PRODUCTO

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Establecimiento presupuesto de ventas	Administrador	Administrativa		X		
2	Requisición de pedido						
3	Verificar y buscar pedido en vitrina	Asesor Venta	Comercial	X			
4	Informar pedidos de mediano y largo plazo a producción	Asesor Comercial	Comercial	X			
5	Recibir dinero de pedido	Asesor Venta	Comercial	X			
6	Entrega de factura de venta	Asesor Comercial	Comercial	X			
6	Entrega del pedido	Asesor comercial	Comercial	X			

Tabla 49. Manual de Procesos y Procedimientos de Gestión y Control de Calidad

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION Y CONTROL DE CALIDAD	Código: CA-0
11. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
11.1	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión y Control de calidad	
11.2	AREA TITULAR: Producción y Administración	
11.3	OBJETIVO: Ejercer un control de calidad desde la elaboración hasta la entrega del producto , verificando que los diferentes procesos de la empresa cupcakes al gourmet se realicen de la mejor forma posible	
11.4	RESULTADOS ESPERADOS: Ofrecer productos de alta calidad por medio del control en todas las áreas de la empresa	
11.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Control del producto	
	PUNTO FINAL: Verificación pos-venta	
11.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de compra de materia prima • Formato de venta • Informes de ventas, compras, gastos, ingresos, costos 	
11.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

A continuación se lista los procedimientos a realizar en Control y Gestión de Calidad

Resumen de procedimientos de Calidad	
Código	Procedimiento
CA-01	Control del Producto
CA-02	Control Procesos
CA-03	Verificación pos-Venta

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****CONTROL Y GESTION CALIDAD****Código: CA-01****12. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****12.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Control Producto**12.2 AREA TITULAR:** Producción**12.3 OBJETIVO:** Controlar la calidad de los cupcakes y tortas decoradas en sus diferentes fases, es decir desde el ingreso de las materias primas, el producto en proceso y el producto terminado, para garantizar un producto de alta calidad**12.4 RESULTADOS ESPERADOS:** Posicionar en el mercado los cupcakes y tortas decoradas de la marca de cupcakes al gourmet como productos de alta calidad**12.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Control de calidad de materia primas**PUNTO FINAL:** control de Producto en inventario**12.6 FORMATOS O IMPRESOS:**

- Factura de compra

12.7 CONTROLES EJERCIDOS:

- Balance Score Card
- Garantías

CONTROL PRODUCTO

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Control calidad de materia prima	Chef	Producción		X		
2	Informe de anomalías en material prima	Chef	Producción		X		
3	Control calidad Utensilios de cocina	Auxiliar Repostería	Producción		X		
4	Control de calidad de producto en proceso	Auxiliar Repostería	Producción	X			
5	Informe de anomalías de producto en proceso	Auxiliar Repostería	Producción	X			
6	Control de calidad de producto terminado	Chef	Producción	X			
7	Informe de anomalías de producto terminado	Chef	Producción	X			
8	Control de Producto inventario	Chef	Producción	X			

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****CONTROL Y GESTION CALIDAD****Código: CA-02****13. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****13.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Control Procesos**13.2 AREA TITULAR:** Administración**13.3 OBJETIVO:** Controlar y Documentar las diferentes operaciones que se realicen en la parte administrativa, financiera y comercial de la empresa cupcakes al gourmet, con el fin de optimizar los procesos.**13.4 RESULTADOS ESPERADOS:** Procesos y Procedimientos de calidad que aportan al desarrollo de la organización y a la eficiencia de los mismos**13.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Recepción de Información**PUNTO FINAL:** Toma de medidas correctivas**13.6 FORMATOS O IMPRESOS:**

- Manual de Funciones
- Manual de Procesos y Procedimientos

13.7 CONTROLES EJERCIDOS:

- Balance Score Card
- Informes de las áreas


CONTROL PROCESOS

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Recepción de información	Administrador	Administración		X		
2	Verificación de Información recibida	Administrador	Administración		X		
3	Realización Informes de las áreas	Jefes	Todas		X		
4	Control de las funciones del empleado	Jefes	Todas	X			
5	Elaboración del Balance Score Card	Administrador	Administración			X	
6	Toma de Medidas Correctivas	Administrador	Administración	X			

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL Y GESTION CALIDAD	Código: CA-03
14. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
14.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Verificación servicio pos-venta	
14.2	AREA TITULAR: Comercial	
14.3	OBJETIVO: Conocer la percepción de los clientes y controlar la venta de los cupcakes y totas decoradas mediante un seguimiento de la venta del producto, para así lograr mejorar en lo que se está fallando, buscando siempre la satisfacción del cliente	
14.4	RESULTADOS ESPERADOS: lograr la satisfacción del cliente mediante la mejora continua y que tenga una percepción de que la empresa cupcakes al gourmet se preocupa por el después de realizada la compra	
14.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Venta del Producto	
	PUNTO FINAL: Toma de medidas correctivas	
14.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas Venta • Verificación del producto vendido 	
14.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

CONTROL SERVICIO POS-VENTA							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Venta del Producto	Asesor Venta	Comercial	X			
2	Verificación Producto Vendido	Asesor comercial	Comercial				X
3	Llamadas a clientes	Asesor Comercial	Comercial		X		
4	Informe de percepción de clientes por venta	Asesor Comercial	Comercial			X	
5	Toma de medidas correctivas	El que aplique	La que aplique				X

Tabla 50. Manual de Procesos y Procedimientos en Gestión Financiera

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION FINANCIERA	Código: GF-0
15. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
15.1	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Financiera	
15.2	AREA TITULAR: Administrativa	
15.3	OBJETIVO: administrar los recursos que se tienen en la empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y costos en los que esta incurra para su funcionamiento	
15.4	RESULTADOS ESPERADOS: Lograr la disminución de los costos y gastos, generando la mayor rentabilidad posible	
15.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Presupuesto de costos y gastos	
	PUNTO FINAL: Cierre del sistema financiero	
15.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Factura compras • Nomina 	
15.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

A continuación se lista los procedimientos a realizar en Gestión Financiera

Resumen de procedimientos de Finanzas	
Código	Procedimiento
GF-01	Presupuesto de Costos y gastos
GF-02	Organización Facturas
GF-03	Análisis Financiero
GF-04	Cierre del sistema Financiero

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****GESTION FINANCIERA****Código: GF-01****16. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****16.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Presupuesto de costos y gastos**16.2 AREA TITULAR:** Administración**16.3 OBJETIVO:** contar con el presupuesto de costos y gastos de cupcakes al gourmet mensual para así buscar la manera de cubrir estos rubros anticipadamente, planeando estrategias que logren disminuir estos elementos con el fin de generar una mayor rentabilidad**16.4 RESULTADOS ESPERADOS:** Tener presupuestado los costos y gastos mensuales de cupcakes al gourmet**16.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Recolección información**PUNTO FINAL:** Control del Presupuesto**16.6 FORMATOS O IMPRESOS:**

- Actas Reuniones
- Formato Presupuesto

16.7 CONTROLES EJERCIDOS:

- Balance Score Card

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Recolección Información	Administrador	Administración				X
2	Reuniones	Administrador	Administración				X
3	Validación de las requisiciones de compra	Administrador	Administración				X
4	Elaboración contabilidad proyectada	Administrador	Administración			X	
5	Elaboración Flujo de Caja	Administrador	Administración			X	
6	Aprobación de créditos	Administrador	Administración				X
7	Publicación Presupuesto	Administrador	Administración			X	
8	Control del Presupuesto	Administrador	Administración				X

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****GESTION FINANCIERA****Código: GF-02****17. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****17.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Organización de Facturas**17.2 AREA TITULAR:** Comercial y Administración**17.3 OBJETIVO:** Tener el registro de movimientos financieros plenamente identificados y organizados**17.4 RESULTADOS ESPERADOS:** mayor orden en la información financiera de la organización, garantizando efectividad en el proceso**17.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Despacho de pedidos**PUNTO FINAL:** Creación de informe**17.6 FORMATOS O IMPRESOS:**


- Facturas

17.7 CONTROLES EJERCIDOS:


- Balance Score Card

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Despacho de Pedidos	Asesor Comercial	Comercial				X
2	Recepción de facturas de compra	Asesor Comercial	Comercial				X
3	Recepción de facturas de venta	Asesor Comercial	Comercial				X
4	Organización de Facturas	Asesor Comercial	Comercial				X
5	Crear reporte de facturas vencidas	Administrador	Administración				X
6	Revisión de legalidad de facturas	Administrador	Administración				X
7	Creación de informe	Administrador	Administración			X	

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION FINANCIERA	Código: GF-03
18. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
18.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Análisis Financiero	
18.2 AREA TITULAR:	Administración	
18.3 OBJETIVO:	Conocer el estado financiero de cupcakes al gourmet para así plantear estrategias que permitan que la empresa tenga una mayor liquidez	
18.4 RESULTADOS ESPERADOS:	Liquidez financiera	
18.5 LIMITES	PUNTO INICIAL: Realización Informe diario PUNTO FINAL: Estrategias de mejora	
18.6 FORMATOS O IMPRESOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Libro diario • Excel 	
18.7 CONTROLES EJERCIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

ANALISIS FINANCIERO							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Realización Informe Diario	Asesor Comercial	Comercial	X			
2	Revisión de factura compras	Administrador	Administración				X
3	Realización de Balance General	Administrador	Administración				X
4	Realización Estado Resultados	Administrador	Administración				X
5	Analizar Información Contable	Administrador	Administración				X
6	Estrategias de mejora	Administrador	Administración				X

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION FINANCIERA	Código: GF-04
19. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
19.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Cierre contable	
19.2	AREA TITULAR: Administración	
19.3	OBJETIVO: Organizar la parte contable de cupcakes al gourmet para así conocer la rentabilidad de la empresa, el valor de los costos y gastos y tratar de disminuirlos	
19.4	RESULTADOS ESPERADOS: organización financiera que genere procesos efectivos en cupcakes al gourmet permitiendo el desarrollo de la organización	
19.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Cierre caja	
	PUNTO FINAL: Informe Contable	
19.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Libro diario • Excel 	
19.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

CIERRE CONTABLE							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Cierre de caja ventas	Asesor Venta	Comercial	X			
2	Reunir Información contable	Administrador	Administración				X
3	Pago Nomina	Administrador	Administración				X
4	Pago Créditos	Administrador	Administración				X
5	Cerrar sistema contable	Administrador	Administración				X
6	Reporte de sistema contable	Administrador	Administración				X

Tabla 51. Manual de Procesos y Procedimientos en Gestión de Talento Humano

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION TALENTO HUMANO	Código: GH-0
20. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
20.1	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Talento Humano	
20.2	AREA TITULAR: Administrativa	
20.3	OBJETIVO: Realizar la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, para garantizar la ejecución de la requisición del personal, selección, vinculación, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño y desarrollo del personal de la empresa cupcakes al gourmet	
20.4	RESULTADOS ESPERADOS: Procesos administrativos adecuados de selección, estandarización de procesos administrativos, el despliegue de los colaboradores en todas sus habilidades y capacidades y el logro de la eficiencia y la competitividad organizacional.	
20.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Planeación talento humano	
	PUNTO FINAL: Evaluación Desempeño	
20.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procesos y Procedimientos • Manuales de Funciones • Contratos de trabajo • Formato de Evaluación Desempeño 	
20.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Score Card 	

A continuación se lista los procedimientos a realizar en Gestión Talento Humano

Resumen de procedimientos de Finanzas	
Código	Procedimiento
GH-01	Planeación Talento Humano
GH-02	Selección Personal
GH-03	Capacitación Personal
GH-04	Evaluación Desempeño

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION TALENTO HUMANO	Código: GH-01
21. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
21.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Planeación Talento Humano	
21.2	AREA TITULAR: Administración	
21.3	OBJETIVO: Realizar la planeación sobre los aspectos generales que presenta el talento humano con el fin de conocer ampliamente su ámbito de acción haciendo énfasis en aspectos como: la dotación del personal, pronóstico de necesidades del personal, portafolio de inversiones de recursos	
21.4	RESULTADOS ESPERADOS: Estructuración y estandarización de los aspectos generales del talento humano, logrando unas políticas de vinculación, contratación de los colaboradores con excelentes habilidades, permitiendo el desarrollo de los mismos y logrando una competitividad organizacional	
21.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Realización de Diagnostico Organizacional	
	PUNTO FINAL: Controlar y supervisar el plan de acción	
21.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes 	
21.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Normativas de la Organización • Balance Score Card 	

PLANEACION TALENTO HUMANO							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Diagnostico Organizacional.	Administrador	Administración				X
2	Identificación de problemas u oportunidades.	Administrador	Administración				X
3	Elaboración de Objetivos y metas	Administrador	Administración				X
4	Establecer medias normativas de control	Administrador	Administración				X
5	Elaboración cronograma	Administrador	Administración				X
6	Controlar y supervisar el plan de acción	Administrador	Administración				X

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****GESTION TALENTO HUMANO****Código: GH-02****22. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -****22.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Selección Personal**22.2 AREA TITULAR:** Administración**22.3 OBJETIVO:** Seleccionar el personal idóneo para laboral en cupcakes al gourmet, según los perfiles, estudios y funciones a desarrollar en la empresa, con el fin de poder optimizar los recursos humanos y realizar las funciones con efectividad**22.4 RESULTADOS ESPERADOS:** Personal efectivo**22.5 LIMITES****PUNTO INICIAL:** Requisición de personal**PUNTO FINAL:** Contratación del personal**22.6 FORMATOS O IMPRESOS:**

- Hoja de vida
- Contrato de trabajo

23.7 CONTROLES EJERCIDOS:


- Código Sustantivo del trabajo
- Balance Score Card

SELECCIÓN PERSONAL

No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Requisición del personal	Administrador	Administración				X
2	Revisión de Perfiles personal	Administrador	Administración				X
3	Llamado a entrevista	Administrador	Administración				X
4	Realización Entrevista	Administrador	Administración				X
5	Prueba Técnica	Administrador	Administración				X
6	Exámenes médicos	Administrador	Administración				X
7	Contratación personal	Administrador	Administración				X

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION TALENTO HUMANO	Código: GH-03
23. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
23.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Capacitación del personal	
23.2	AREA TITULAR: Administración	
23.3	OBJETIVO: La capacitación como el adiestramiento en recursos humanos son factores determinantes para el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional, en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad	
23.4	RESULTADOS ESPERADOS: Se obtienen de ella no sólo beneficios para el empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales	
23.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Detección de las necesidades	
	PUNTO FINAL: Evaluación de los resultados	
23.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados 	
23.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimientos Actividades • Balance Score card 	

CAPACITACION PERSONAL							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Detección de necesidades	Jefes	Todas				X
2	Planteamiento objetivos	Administrador	Administración				X
3	Elaboración Programa	Administrador	Administración				X
4	Ejecución Capacitación	Administrador	Administración				X
5	Evaluación Resultados	Administrador	Administración				X

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
	GESTION TALENTO HUMANO	Código: GH-04
24. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO -DESCRIPCIÓN GENERAL -		
24.1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Evaluación Desempeño	
24.2	AREA TITULAR: Administración	
24.3	OBJETIVO: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.	
24.4	RESULTADOS ESPERADOS: Mejora de los procesos y procedimientos de cupcakes al gourmet	
24.5	LIMITES	
	PUNTO INICIAL: Definir metodología de evaluación del desempeño.	
	PUNTO FINAL: Informe privado de resultados	
24.6	FORMATOS O IMPRESOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Desempeño 	
23.7	CONTROLES EJERCIDOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de puesto de trabajo Balance Score card 	

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
No.	Actividad	Responsable	Área	Frecuencia			
				D	S	M	O
1	Definir metodología evaluación de desempeño	Administrador	Todas				X
2	Elaboración modelo de evaluación de desempeño	Administrador	Administración				X
3	Distribución modelo de evaluación de desempeño	Administrador	Administración				X
4	Realización de evaluación de desempeño	Jefe	Todas				X
4	Recepción de evaluación de desempeño	Administrador	Administración				X
5	Informe privado de resultados	Administrador	Administración				X

11.5. PROPUESTA SALARIAL

Se decide evaluar y proponer los salarios de la empresa utilizando diversos factores y subfactores los cuales serán ponderados dándoles un determinado peso de acuerdo a la misión de la empresa y a la competitividad en el mercado, utilizando la metodología de valoración por cargos, esto con el fin de establecer una política salarial justa de acuerdo a las funciones de cada cargo.

11.5.1. DETERMINACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

Tabla 52. Factores y Subfactores determinantes de la política salarial

FACTORES	SUBFACTORES	PORCENTAJE
	EDUCACION	12
CONDICIONAMIENTO	CAPACIDAD CREADORA	4
Y	EXPERIENCIA LABORAL	10
HABILIDADES	CAPACIDAD ANALITICA	4
35%	CAPACIDAD DE DECISION	5
	POR DATOS CONFIDENCIALES	5
RESPONSABILIDAD	POR DIRRECCION	10
25%	PERSONAL	10
	MENTAL	10
ESFUERZO	CONCENTRACION	7
25%	FATIGA VISUAL	8
CONDICIONES DE TRABAJO	SEGURIDAD	8
15%	SITIO DE TRABAJO	4
	DESPLAZAMIENTO	3

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se pueden ver los 4 factores generales con su respectivo nivel de importancia a tener en cuenta para el análisis del cargo usado para la valoración del puesto de trabajo y cada uno se desglosa en subfactores específicos determinantes en cada una de las funciones de los cargos los cuales tienen peso o porcentaje dentro de los factores.

11.5.2. DEFINICIÓN DE SUBFACTORES

A. EDUCACION 12%

Evalúa el nivel de conocimientos Generales y específicos necesarios para desarrollar las funciones necesarias para cada cargo en la corporación financiera

Grado	Descripción
1	Culminación de Bachiller Académico
2	Culminación de Estudios Técnicos
3	Culminación de Estudios Tecnológicos
4	Culminación de Educación Superior

B. CAPACIDAD CREADORA 4%

Este factor mide la capacidad de pensar de un modo original e innovador generando nuevas ideas y conceptos que generalmente producen soluciones a diversos problemas que se presentan de improviso.

Grado	Descripción
1	No desarrolla planes, Sigue instrucciones de sus superiores
2	Desarrolla pocos planes con base a las órdenes de sus superiores
3	Desarrolla e implementa estrategias que ayuden al funcionamiento de la empresa
4	Desarrolla planes que ayuden a resolver problemas dando tareas a sus subordinados

C. EXPERIENCIA LABORAL 10%

Este factor tiene en cuenta el tiempo mínimo de ocupación en trabajos equivalentes según el área del puesto de trabajo, para que así tenga conocimiento de las diversas labores de este

Grado	Descripción
1	Hasta un mes
2	Más de uno y hasta seis meses
3	Más de seis y hasta doce meses
4	Más de doce y hasta 24 meses
5	Más de 24 meses

D. CAPACIDAD ANALITICA 4%

Mide la capacidad para diagnosticar y evaluar diferentes situaciones que se presenten en la organización y en base en ellas tomar decisiones que favorecen a la entidad.

Grado	Descripción
1	No requiere capacidad de análisis para solucionar problemas
2	Buena capacidad de análisis para solucionar problemas
3	Mediana capacidad de análisis para solucionar problemas
4	Alta capacidad de análisis para solucionar problemas

E. CAPACIDAD DE DECISION 5%

Este factor mide la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones que favorecen al desarrollo de la organización en base a sus diferentes funciones y actividades de su puesto de trabajo.

Grado	Descripción
1	Obedece órdenes e instrucciones de sus superiores
2	Toma pequeñas decisiones

- 3 Toma decisiones importantes para resolver problemas
- 4 Desarrolla un plan estratégico y toma decisiones de vital importancia para la entidad

G. RESPONSABILIDAD DATOS CONFIDENCIALES 5%

Plantea la responsabilidad de acuerdo al manejo confidencial de la información de la empresa ya que en esta se encuentran todos sus planes de desarrollo, además se le da confianza al empleado para que maneje dicha información evaluando sus principios éticos

Grado Descripción

- 1 No maneja información confidencial de la organización
- 2 Tiene poco acceso a información confidencial de la organización
- 3 maneja información confidencial de la organización
- 4 posee mucha información de la organización

H. RESPONSABILIDAD POR DIRECCION 10%

Determina el grado de responsabilidad para liderar, organizar, ejecutar, controlar y supervisar el trabajo de otras personas, creando con sigo un buen ambiente de trabajo, motivando a los empleados que están a su cargo

Grado Descripción

- 1 No dirige el trabajo de nadie
- 2 Dirige a un grupo pequeño de personas que realizan tareas especializadas
- 3 Dirige a un grupo mediano de personas que realizan tareas especializadas

I. RESPONSABILIDAD PERSONAL 10%

Distingue la responsabilidad que tiene cada empleado en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta sus diferentes funciones, actividades, tareas específicas y el buen desempeño que tiene cada persona para efectos de valoración debe considerarse de acuerdo a las responsabilidades del cargo.

Grado Descripción

- 1 Responde por mínima cantidad de funciones que le permite el cargo
- 2 Responde por mediana cantidad de funciones que le permite el cargo
- 3 Responde por variadas funciones que le permite el cargo

J. ESFUERZO MENTAL 10%

Este factor mide el rigor del esfuerzo mental que se realiza en el desarrollo de las labores de cada puesto de trabajo, está relacionado con las labores en donde se realizan cálculos, análisis y solución de problemas, toma de decisiones, implementación de nuevas estrategias de desarrollo y demás.

Grado Descripción

- 1 Las actividades del cargo requieren poco esfuerzo mental
- 2 Las actividades del cargo requieren mediano esfuerzo mental
- 3 Las actividades del cargo requieren alto esfuerzo mental
- 4 Las actividades del cargo requieren un mayor esfuerzo mental de vital importancia para la entidad

K. CONCENTRACION 7%

Este factor mide la capacidad que tienen las personas para realizar de forma eficiente sus labores, sin distracciones que impidan el desarrollo óptimo de sus tareas generando buenos resultados para la organización.

Grado Descripción

- 1 Las funciones del cargo requieren poca concentración
- 2 Las funciones del cargo requieren mediana concentración
- 3 Las funciones del cargo requieren alta concentración

L. FATIGA VISUAL 8%

Este factor mide la intensidad del esfuerzo visual que se realiza en el desarrollo de las labores como consecuencia de utilizar la vista en una mayor proporción para el desarrollo de sus tareas ocasionando cansancio.

Grado Descripción

- 1 Las funciones del cargo requieren poco esfuerzo visual
- 2 Las funciones del cargo requieren mediano esfuerzo visual
- 3 Las funciones del cargo requieren alto esfuerzo visual

M. SEGURIDAD 8%

Mide el riesgo que sufren los empleados en su jornada laboral al momento de realizar sus funciones, como fracturas, enfermedades profesionales, incapacidades cuidando la integridad física y emocional de los empleados.

Grado Descripción

- 1 Está expuesto a pocos riesgos físicos en su jornada laboral
- 2 Está expuesto a normales riesgos físicos en su jornada laboral
- 3 Está expuesto a regulares riesgos físicos en su jornada laboral
- 4 Está expuesto a altos riesgos físicos en su jornada laboral

N. SITIO DE TRABAJO 4%

Este factor tiene en cuenta todas las condiciones del entorno en el que laboran los empleados donde pasan la mayor parte de la jornada laboral, tales como las oficinas, los pasillos del lugar de trabajo, los baños, la cafetería etc.

Grado Descripción

- 1 Las condiciones del sitio de trabajo son buenas
- 2 Las condiciones del sitio de trabajo son normales
- 2 Las condiciones del sitio de trabajo son regulares
- 3 Las condiciones del sitio de trabajo son malas .



11.5.3 VALORACIÓN POR PUNTOS

Tabla 53. Valoración de Cargos Por Puntos

CARGOS	CONOCIMIENTO Y HABILIDADES					RESPONSABILIDAD		
	EDUCACION	CAPACIDAD CREADORA	EXPERIENCIA LABORAL	CAPACIDAD ANALITICA	CAPACIDAD DECISION	DATOS CONFIDENCIALES	DIRECCION	PERSONAL
	GRADOS =5	GRADOS =4	GRADOS=5	GRADOS =4	GRADOS=4	GRADOS =4	GRADOS =4	GRADOS =3
	PORCENTAJE = 12	PORCENTAJE = 4	PORCENTAJE=10	PORCENTAJE = 4	PORCENTAJE=5	PORCENTAJE = 5	PORCENTAJE = 10	PORCENTAJE = 10
	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
Administrador	4	4	4	4	4	4	3	3
Asesor commercial	3	2	3	3	3	3	2	3
Jefe Reposteria	3	3	4	3	3	2	2	3
Asesor de Ventas	1	1	3	2	2	3	1	2
Auxiliar de Reposteria	2	1	2	1	1	1	1	1

CARGOS	ESFUERZO			CONDICIONES DE TRABAJO		
	MENTAL	CONCENTRACION	FATIGA VISUAL	SEGURIDAD	SITIO DE TRABAJO	DESPLAZAMIENTO
	GRADOS =4	GRADOS =3	GRADOS =3	GRADOS =4	GRADOS =4	GRADOS=4
	PORCENTAJE = 10	PORCENTAJE = 7	PORCENTAJE = 8	PORCENTAJE = 8	PORCENTAJE = 4	PORCENTAJE = 3
	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
Administrador	4	3	3	1	1	2
Asesor comercial	2	2	1	4	3	3
Jefe Reposteria	2	3	2	3	2	2
Asesor de Ventas	2	3	2	2	2	1
Auxiliar de Reposteria	1	2	2	3	2	1

11.5.4 PONDERACIÓN DE GRADOS

Una vez definidos los diferentes grados, para cada factor, los cuales se calificaron de acuerdo a las funciones establecidas en el diseño de cargos, con sus respectivos perfiles y responsabilidades, se procede a determinar el valor en puntos que le corresponda a cada grado, utilizando la metodología Aritmética²⁵ II en el cual se obtiene un factor de corrección (r) que se calcula de la siguiente manera:

$$r = (P_{\max} - P_{\min}) / (N - 1) \quad \text{en donde:}$$

r = factor de progresión.

P máx. = Puntuación del grado máximo del factor

P mín. = Puntuación del grado mínimo del factor

N = Numero de grados del factor.

Para obtener el P máx. y el P mín. Se debe tomar un puntaje arbitrario de puntos para todo el plan, se decidió tomar como puntaje el valor de 1000

$$P_{\max} = PP * \%f$$

P máx. = Puntuación del grado máximo del factor

PP = Puntos elegidos para el plan

%f = porcentaje del factor.

El Pmin se obtiene tomando un numero arbitrario que actuara como divisor elegido DE, para todos los factores. El cual deberá ser menor que el número de puntos asignados al plan

$$P_{\min} = P_{\max} / DE$$

P mín. = Puntuación del grado mínimo del factor

P máx. = Puntuación del grado máximo del factor

DE = Divisor elegido.

Los puntos para los grados intermedios se obtienen sumando el factor (r) de progresión al P mín. y así sucesivamente para cada grado.

²⁵ Tomado del módulo de administración de salarios y compensaciones trabajado en clase de administración de salarios

Tabla 54. Valoración por puntos de factores y subfactores

FACTORES	SUBFACTORES	PORCENTAJE	No. Grados	PMAX	PMIN	R	1	2	3	4	5
	EDUCACION	12	5	120	12	27	12	39	66	93	120
CONDICIONAMIENTO	CAPACIDAD CREADORA	4	4	40	4	12	4	16	28	40	52
Y	EXPERIENCIA LABORAL	10	5	100	10	22.5	10	32.5	55	77.5	100
HABILIDADES	CAPACIDAD ANALITICA	4	4	40	4	12	4	16	28	40	52
35%	CAPACIDAD DE DECISION	5	4	50	5	15	5	20	35	50	65
	POR DATOS CONFIDENCIALES	5	4	50	5	15	5	20	35	50	65
RESPONSABILIDAD	POR DIRRECCION	10	4	100	10	30	10	40	70	100	130
25%	PERSONAL	10	3	100	10	45	10	55	100	145	190
	MENTAL	10	4	100	10	30	10	40	70	100	130
ESFUERZO	CONCENTRACION	7	3	70	7	31.5	7	38.5	70	102	133
25%	FATIGA VISUAL	8	3	80	8	36	8	44	80	116	152
CONDICIONES DE TRABAJO	SEGURIDAD	8	4	80	8	24	8	32	56	80	104
	SITIO DE TRABAJO	4	4	40	4	12	4	16	28	40	52
15%	DESPLAZAMIENTO	3	4	30	3	9	3	12	21	30	39

Fuente: Elaboración Propia

Usando la metodología Aritmética II se hallan los puntos respectivos para cada grado de los subfactores establecidos previamente, y se empieza a darle el respectivo valor o puntaje a cada cargo de acuerdo a sus funciones y responsabilidades en la empresa. Al usar esta metodología se debe establecer unos salarios bases que permitan mediante una ecuación proyectar el valor del salario de acuerdo a la valoración de puntos establecida.

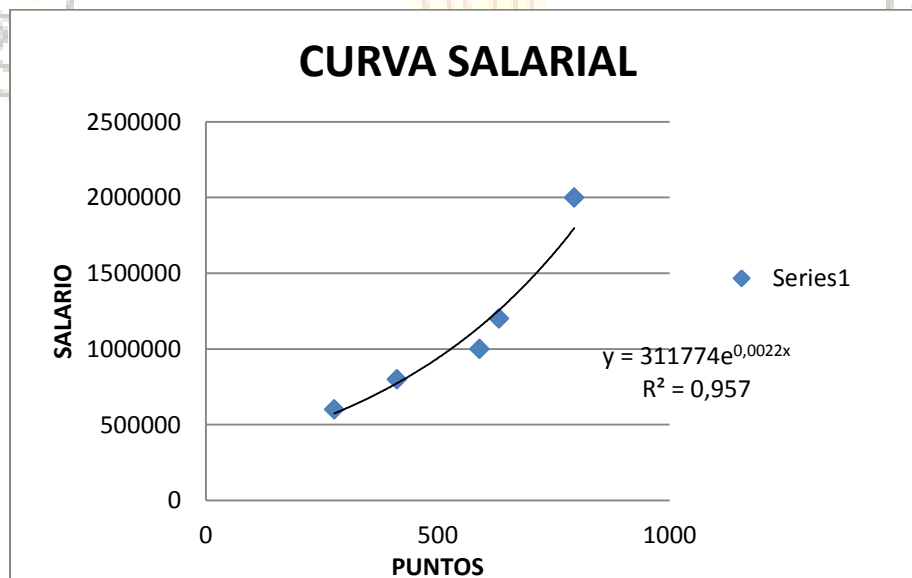
11.5.5. VALORACIÓN SALARIAL POR CARGOS

Tabla 55. Valoración Salarial Por Cargos

CARGOS	TOTAL PUNTOS	SALARIO BASE	SALARIO PERCIBIDO	DIFERENCIA	% DIFERENCIA
Administrador	794.5	2000000	1,788,144	-211,856	-10.59%
Asesor Comercial	590.5	1000000	1,141,540	141,540	14.15%
Jefe de Reposteria	632.5	1200000	1,252,045	52,045	4.34%
Asesor de Ventas	412	800000	770,803	-29,197	-3.65%
Auxiliar de Reposteria	277	600000	572,741	-27,259	-4.54%

En la tabla se puede ver el total de puntos obtenidos de la suma de la valoración de los subfactores, el salario base que se obtuvo de acuerdo a un promedio en el mercado, el salario percibido se haya remplazando el valor del salario base en la ecuación de la curva salarial obtenida $y = 311774e^{0.0022x}$, con un índice de correlación $R^2=0.957$, por lo que los datos se puede decir que tienen un comportamiento exponencial

Figura 38. Curva Salarial



La grafica relaciona el valor del salario de acuerdo a los puntos obtenidos por la calificación de grados de cada subfactor.

11.5.6 POLÍTICA SALARIAL

Se deciden agrupar en clases los diferentes salarios de acuerdo al nivel del cargo dentro de la organización para estandarizar el valor del mismo de acuerdo a sus funciones, Para determinar las clases salariales se determina un análisis de sensibilidad en un 5% a la curva para determinar las escalas salariales correspondientes a la organización, estas escalas servirán de guía en el programa de políticas e incentivos ya que cada clase tiene diferentes niveles y cada nivel un valor de salario que serán los únicos salarios que se pagaran de acuerdo a la clase y nivel que corresponda cada cargo.

Dado este análisis de sensibilidad se va a definir un límite inferior, uno superior, un salario mínimo y uno máximo por clase.

clase	limite inferior	Promedio	limite superior	Sminimo	Spromedio	Smaximo
1	147.6	277.0	406.4	409,837	573,454	800,386
2	406.4	535.8	665.1	724,158	1,013,260	1,414,235
3	665.1	794.5	923.9	1,279,546	1,790,372	2,498,870

Cargo	Puntos	Sp-5%	SP	SP+5%
Administrador	794.5	1700853	1,790,372	1,879,890
Asesor Comercial	590.5	1085814	1,142,962	1,200,110
Jefe Reposteria	632.5	1190925	1,253,605	1,316,285
Asesor Ventas	412	733176	771,764	810,352
Auxiliar Reposteria	277	544782	573,454	602,127

De acuerdo a la sensibilidad definida por el grupo de investigación se define la siguiente escala salarial y se da la respectiva asignación del salario a cada cargo

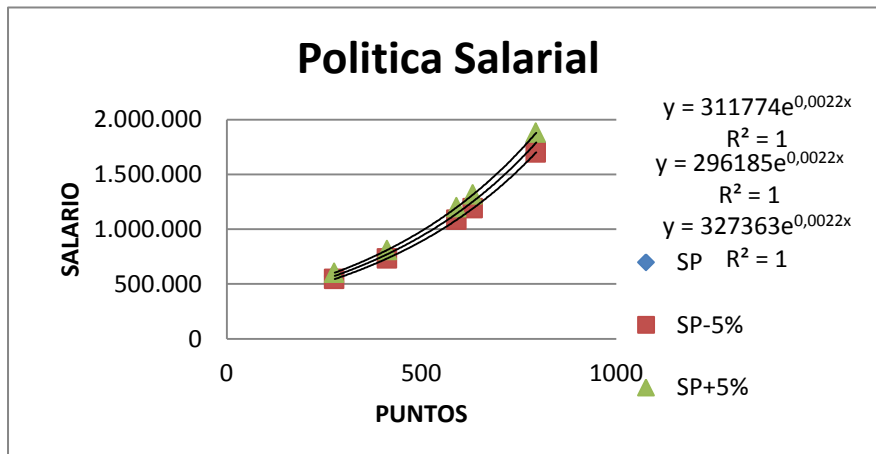
Figura 39. Escala Salarial

CLASE 1		CLASE 2		CLASE 3	
\$ 800,386	1e	\$ 1,414,235	2e	\$ 2,498,870	3e
\$ 749,039	1d	\$ 1,213,748	2d	\$ 2,144,621	3d
\$ 697,693	1c	\$ 1,013,260	2c	\$ 1,790,372	3c
\$ 595,000	1a	\$ 868,709	2b	\$ 1,534,959	3b
		\$ 724,158	2a	\$ 1,279,546	3a

Tabla 55. Salarios De acuerdo a la Valoración Por Puntos

CARGO	CATEGORIA	SALARIO
Administrador	3C	\$1,790,372
Asesor Comercial	2C	\$1,013,260
Jefe Repostería	3A	\$1,279,546
Asesor de Ventas	1D	\$749,039
Auxiliar Reposteria	1A	\$595,000
TOTAL		\$5,427,217

Figura 40. Curva Salarial con Análisis de Sensibilidad



11.5.7 NOMINA REQUERIDA

Los precios de los salarios establecidos anteriormente se hicieron con base al año 2013, pero el proyecto empezara en el 2014 por lo que se deben proyectar los salarios con el respectivo aumento que se define a finales de este año pero se puede predecir teniendo en cuenta que el acuerdo más relevante pactado fue el del incremento salarial este año (2013), que será correspondiente al IPC causado en el año 2012 (2, 44%) más un 1%, para un total de 3,44%. Para el 2014 se decidió un aumento equivalente al IPC más el índice de productividad, que no podrá ser inferior al 1%²⁶

En base a lo publicado por **DANE**, el promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo, registró durante el segundo mes del año 2013 un crecimiento del 0,30%

Tabla 57. Variacion IPC 2013

Período	IPC	Variación anual
Enero	145,45	2,00%
Febrero	146,09	1,83%
Marzo	146,39	1,91%
Abril	146,75	2,02%
Mayo	147,16	2,00%

FUENTE: Dane

Se puede apreciar en la tabla el IPC de los primeros meses del 2013, en promedio está variando en 1.9% con respecto al año anterior, así que el incremento se puede decir que es poco, para efectos prácticos se decide trabajar con un incremento salarial para el 2014 del 3.1% teniendo en cuenta el IPC (2.1%) y el IP (1% mínimo permitido)

²⁶ Tomado de elpais.com.co el día 6 de junio de 2013, Acuerdo de IPC para el 2014 publicación del miércoles 15 mayo 2013

CARGOS	SALARIO ACTUAL	INCREMENTO PARA 2014	SALARIO PROYECTADO 2014
		3.10%	
Administrador	\$ 1,790,372	\$ 55,502	\$ 1,845,873
Asesor comercial	\$ 1,013,260	\$ 31,411	\$ 1,044,672
Jefe Reposteria	\$ 1,279,546	\$ 39,666	\$ 1,319,211
Asesor de Ventas	\$ 749,039	\$ 23,220	\$ 772,259
Auxiliar de Reposteria	\$ 595,000	\$ 18,445	\$ 613,445
Total	\$ 5,427,217	\$ 168,244	\$ 5,595,461

SMLV 2013	\$589,500
Aux Trans2013	\$ 70,500
Increment	3.10%

Tabla 58. Total Devengado por el empleado

Cargo	INGRESOS			DESCUENTOS			TOTALES		
	salario base	auxilio de transporte	Salario Total	salud	Pensión	F.S.P	Total Ingresos	Total Descuentos	Total Devengado por empleado
		70500		4%	4%				
Administrador	\$ 1,845,873	\$ -	\$1,845,873	\$ 73,835	\$ 73,835	\$ -	\$ 1,845,873	\$ 147,670	\$ 1,698,203
Asesor comercial	\$ 1,044,672	\$ 70,500	\$1,044,672	\$ 41,787	\$ 41,787	\$ -	\$ 1,115,172	\$ 83,574	\$ 1,031,598
Jefe Reposteria	\$ 1,319,211	\$ -	\$1,319,211	\$ 52,768	\$ 52,768	\$ -	\$ 1,319,211	\$ 105,537	\$ 1,213,675
Asesor de Ventas	\$ 772,259	\$ 70,500	\$ 772,259	\$ 30,890	\$ 30,890	\$ -	\$ 842,759	\$ 61,781	\$ 780,979
Auxiliar de Reposteria	\$ 613,445	\$ 70,500	\$ 613,445	\$ 24,538	\$ 24,538	\$ -	\$ 683,945	\$ 49,076	\$ 634,869
TOTAL	\$ 5,595,461	\$ 211,500	\$5,595,461	\$ 223,818	\$ 223,818	\$ -	\$ 5,806,961	\$ 447,637	\$ 5,359,324

Fuente: Elaboración Propia

CARGO	SALARIO	PENSION	SALUD	A.R.L	PARAFISCALES	Cesantías	INT. CESANTÍAS	PRIMA	VACACIONES	TOTAL APORTES
		12%	8%	0.52%	9%					
Administrador	\$1,845,873	\$221,505	\$147,670	\$9,635	\$ 166,129	\$ 153,823	\$ 18,459	\$153,823	\$ 76,911	\$ 947,954
Asesor comercial	\$1,044,672	\$125,361	\$ 83,574	\$5,453	\$ 94,020	\$ 92,931	\$ 11,152	\$ 92,931	\$ 43,528	\$ 548,950
Jefe Reposteria	\$1,319,211	\$158,305	\$105,537	\$6,886	\$ 118,729	\$ 109,934	\$ 13,192	\$109,934	\$ 54,967	\$ 677,485
Asesor de Ventas	\$ 772,259	\$ 92,671	\$ 61,781	\$4,031	\$ 69,503	\$ 70,230	\$ 8,428	\$ 70,230	\$ 32,177	\$ 409,051
Auxiliar de Reposteria	\$ 613,445	\$ 73,613	\$ 49,076	\$3,202	\$ 55,210	\$ 56,995	\$ 6,839	\$ 56,995	\$ 25,560	\$ 327,492
TOTAL	\$5,595,461	\$671,455	\$447,637	\$29,208	\$ 503,591	\$ 483,913	\$ 58,070	\$ 483,913	\$ 233,144	\$ 2,910,933

TABLA 59. Aportes Por Parte De La Empresa

PAGOS QUE GENERA LA NÓMINA	
SALARIOS	\$ 5,359,324
OUTSORCING (Contador)	\$ 400,000
SALUD	\$ 447,637
PENSIÓN	\$ 671,455
FSP	0
ARL	\$ 29,208
PARAFISCALES	\$ 503,591
CESANTÍAS	\$ 483,913
INT.CESANTÍAS	\$ 58,070
PRIMA	\$ 483,913
VACACIONES	\$ 233,144
TOTAL MENSUAL	\$ 8,670,256
TOTAL ANNUAL 2014	\$ 104,043,077

Tabla 60. Total Gasto de Nomina periodo 2014

En los cuadros anteriores se puede ver los gastos que genera la nómina mensual durante el año 2014 con el respectivo incremento salarial ya que se tomaron como base precios 2013, hay que tener en cuenta que para cada año que pase este valor anual se incrementara de acuerdo al incremento salarial que para efectos prácticos se asumirá como valor constante, en las tablas se puede ver el salario con sus respectivos aportes de salud, pensión, parafiscales, vacaciones, cesantías, interés a las cesantías, prima y ARL que por el tipo de empresa se encuentra clasificada como tipo I con una tarifa de 0.52% según la ley 1562 de 2012 y el valor del outsourcing del contador que solo prestara los servicios contables de la empresa y no estará vinculado directamente a la empresa.

11.6. MARCO LEGAL DEL PROYECTO

Cupcakes al gourmet es una empresa pequeña ya que no cuenta con un personal mayor a 50 personas a su cargo y no excede el límite de 5000 salarios mínimos legales vigentes además de ser considerada de producción semi-industrial.

Dentro de las opciones que brinda el código de comercio para la formación de empresas, se establece como empresa S.A.S (sociedad anónima simplificada)

La compañía como primera medida debe obtener el Registro Único de Contribuyentes el cual es un sistema que tiene por objeto registrar e identificar a los contribuyentes y proporcionar la información a la Administración Tributaria, El número de inscripción del RUC es personal e intransferible, y es conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita.

Al ser una empresa que está en crecimiento se acogerá a la ley PYMES que favorece su crecimiento económico y posicionamiento en el mercado al tener unas ventajas competitivas facilitadas por el gobierno. Como ejemplo se tiene la ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas como son:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos
- b) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresa etc.1-

En Colombia la normatividad vigente referente a la manipulación de alimentos está dada por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA) del ministerio de protección social.

La compañía cupcakes al gourmet contara con este registro ya que será elaborara y comercializara productos para el consumo humano y contara con los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deban cumplir en su producción primaria, almacenamiento, transporte, y comercialización.

La compañía estará también regulada por el decreto número 3075 de 1997 el cual regula todas las actividades que pueden generar factores de consumo de alimentos

Condiciones básicas de higiene para alimentos

- Edificación e instalaciones
- Equipos y utensilios
- Personal manipulador de alimentos
- Aseguramiento y control de calidad
- Saneamiento
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.

La organización tendrá registro SAYCO Y ACINPRO que es la empresa encargada de recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano.

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. La compañía cupcakes al gourmet cuenta con un reglamento interno de trabajo que permite un desarrollo más propicio de las funciones de cada uno de los colaboradores.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (VER ANEXO)

11.7. DOCUMENTACION LEGAL

Para formalizar y registrar la empresa en el medio comercial es necesario conocer los requisitos y trámites legales, laborales, comerciales y tributarios, los cuales son fundamentales para la creación de la empresa.

Constitución: para empezar se definirá el tipo de sociedad de la empresa, que como se mencionó anteriormente es un empresa de responsabilidad Limitada

Escritura pública de Constitución:

- Revisar en la Cámara de Comercio que el nombre o razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (Personas naturales y jurídicas). Cupcakes al gourmet Ltda
- Consultar el uso del suelo de acuerdo al plan de ordenamiento territorial de Pereira
- Elaborar la minuta del Acta de Constitución, registrarla en la Notaria con los siguientes datos básicos: nombre o razón social, objeto social de la empresa, clase de sociedad y socios, nacionalidad, duración, domicilio, aporte de capital, representante legal y sus

facultades, distribución de las utilidades, causales de disolución, etc. (Personas Jurídicas).

- Matricular la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad (Personas Jurídicas). Diligenciar los formularios de matrícula mercantil para establecimientos de Comercio, (Personas Naturales y jurídicas); y/o sucursales y agencias nacionales según el caso.
- Registrar en la cámara de comercio los siguientes libros de contabilidad: Diario, Mayor y Balances, Actas (sociedades).
- Reclamar el certificado de existencia y representación legal (Personas Jurídicas) o la matrícula mercantil (Personas naturales).
- Anualmente realizar la renovación de la matrícula mercantil y de establecimientos de comercio.
- Obtener el NIT de la empresa a través del diligenciamiento del Registro Único Tributario ante la administración de impuestos y Aduanas Nacionales DIAN

En este momento la Cámara de Comercio estableció los CAE (centros administrativos

Empresariales), donde un empresario puede realizar todos los tramites en un solo lugar.

Alcaldía zonal y tesorería Municipal

1.) Obtener el Registro de Industria y Comercio en la Tesorería Municipal, previo diligenciamiento del formulario.

Solicitar la licencia de funcionamiento en la alcaldía zonal correspondiente presentando los siguientes documentos:

- 2.) Copia del registro de Industria y Comercio.
- 3.) Solicitar el concepto positivo de Bomberos.
- 4.) Tramitar el permiso de planeación municipal.

- 5.) Si utiliza música con fines, comerciales debe cancelar los derechos de autor en Sayco-Acinpro.
- 6.) Solicitar la matricula sanitaria en las regionales de la secretaria de salud.
- 7.) Diligencia los formularios de la solicitud de la licencia de funcionamiento y anexar copia de los documentos requeridos
- 8.) Una vez realizado los tramites anteriores solicitar en la alcaldía zonal su licencia de funcionamiento.²⁷



²⁷ Información dada en la Cámara de comercio de Pereira mayo de 2013

12. ESTUDIO FINANCIERO

El Estudio Financiero permite establecer y evaluar mediante cifras la inversión, requerimientos, costos, gastos e ingresos de la formulación del proyecto de CUPCAKES AL GOURMET, teniendo como base la investigación realizada previamente en los estudios de mercados, administrativo y técnico, proyectando las cifras por medio de indicadores económicos como la inflación, intereses, proyecciones del DANE y el IPC para generar argumentos acerca de la viabilidad financiera de la empresa con su respectivo análisis de sensibilidad haciendo uso de indicadores económicos como el Valor Presente Neto y la TIR.

12.1. PLANEACIÓN ECONÓMICA

12.1.1 HORIZONTE DEL PROYECTO

Corresponde a la dimensión en tiempo que se tiene estipulado en recuperar la inversión, en este caso cupcakes al gourmet espera en dos años haber recuperado el dinero que se invertirá en el proyecto por medio de la venta de los cupcakes y tortas, se estima este tiempo ya que se trata de una empresa relativamente pequeña donde su cartera de negocio son productos artesanales y la inversión operativa es relativamente baja por el tipo de maquinaria requerida.

12.1.2 PERIODOS ECONÓMICOS DEL PROYECTO

- Periodo Pre operativo: Comprende el periodo de tiempo que transcurre desde la identificación del proyecto hasta cuándo se encuentra implementado, en este periodo se comprenden todos los estudios previos de investigación, factibilidad, conocimiento del mercado, búsqueda de recursos y finalmente se termina cuando ya el proyecto se encuentra totalmente en marcha.

- **Periodo Operativo:** Comprende el periodo de tiempo donde la empresa estará produciendo cupcakes y tortas decoradas generando ingresos por la venta de estos productos, buscando recuperar la inversión y generando utilidades después de cubrir los respectivos costos y gastos, el lapso de tiempo es incierto pero se estima un periodo de vida del proyecto de 5 años según como se presente el comportamiento del mercado puede que sea mayor o menor lapso operativo.

12.2 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

La inversión del proyecto consta de todo lo necesario para poner en marcha el proyecto, se definen en tres clases las inversiones fijas, diferidas y el capital de trabajo.

- **Inversiones fijas:** representan la adquisición de activos necesarios para el funcionamiento de cupcakes al gourmet.
- **Inversiones Diferidas:** Representan todos los gastos por concepto de estudios, tramites, permisos y licencias, gastos financieros, intereses e imprevistos que serán realizados dentro del periodo pre operativo.
- **Capital de trabajo:** Es una previsión establecida en el periodo pre operativo, con el fin de garantizar el comienzo de la operación del proyecto, busca cubrir parte de los costos de producción y/o funcionamiento de la comercializadora hasta que se generen ingresos por concepto de la venta de perfumes.

Los valores de la inversión son tomados de acuerdo a los estudios realizados previamente y se registran en la siguiente tabla para totalizar el monto de inversión y conocer el valor de lo que se debe recuperar cuando el proyecto esté en marcha y establecer la forma de financiación del mismo.

Tabla 61. Presupuesto de Inversiones

Tipo de Inversión	Valor
1. Inversión Fija	\$27,804,500
2. Inversión Diferidos	
2.1. Estudio de Factibilidad	\$1,500,000
2.2. Legalización de Empresa	\$268,000
2.3. Organizacionales	\$700,000
2.4. Publicidad	\$ 612,500
2.5. Puesta en Marcha	\$1,000,000
Total Inversión Diferidos	\$5,580,500
3. Capital de Trabajo	
3.1. Efectivo	\$37,349,176
3.2. Inventario	\$7,161,489
Total Capital Trabajo	\$44,510,665
TOTAL INVERSION	\$77,895,665

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se puede observar el valor en pesos de cada una de las inversiones en la fase pre operativa y para la puesta en marcha del proyecto, el monto de la inversión fija es el valor total de la maquinaria necesaria para la operación de la empresa establecido en el estudio técnico, el valor de la inversión en diferidos salió de acuerdo a todos los gastos que se tendrán previsto para poner en marcha el proyecto, el inventario será el dinero estipulado para la compra de materia prima necesaria para vender el primer mes, este valor se definió con base a las unidades a vender en el punto de equilibrio y el efectivo se definió como una reserva para los tres primeros de funcionamiento ya que existe la probabilidad de no generar ingresos durante este periodo y para la empresa es fundamental poder responder por el trabajo del talento humano y todos los costos que involucra la creación de la empresa.

12.3. ESTUDIO DE FINANCIAMIENTO

El estudio de financiamiento establece la identificación de las posibles fuentes de financiación del proyecto de acuerdo a la cantidad de recurso o capital que se necesite para el establecimiento del proyecto.

Fuente de Recursos Propios: el monto inicial disponible para darle apertura a la sociedad que va constituir legalmente la empresa es del 45% del valor total de la inversión que equivale a \$35, 053,049 en el que cada una de las partes aporta \$17, 526,524

Fuente de Recursos de Crédito: Corresponde al monto del 55% excedente para completar la inversión equivalente a \$42, 842,615 los cuales se aproximan a \$43,000,000 con una tasa de interés de 19.42% E.A en el Banco Davivienda utilizando el servicio de crédito pyme fijo

Tabla 62. Amortización de Crédito Financiero

Cuota	Año	Valor cuota	Abono capital	Interés	Saldo capital
0	2013				\$43,000,000
1	2014	\$ 14,195,232	\$ 5,844,631.75	\$ 8,350,600.00	\$37,155,368
2	2015	\$ 14,195,232	\$ 6,979,659.24	\$ 7,215,572.51	\$30,175,709
3	2016	\$ 14,195,232	\$ 8,335,109.06	\$ 5,860,122.69	\$21,840,600
4	2017	\$ 14,195,232	\$ 9,953,787.24	\$ 4,241,444.51	\$11,886,813
5	2018	\$ 14,195,232	\$11,886,812.72	\$2,308,419.03	(\$0)

Fuente: Elaboración Propia

12.4. PARÁMETROS DE PROYECCIÓN

Tabla 63. Parámetros de Proyección

parámetros de proyección					
macroeconómicos	2011	2012	2013	2014	2015
Incremento IPC anual (%)	3,50%	3,60%	3,40%	3,40%	3,40%
Incremento IPP anual (%)	3,80%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Devaluación anual (%)	6,15%	-2,47%	-9,09%	2,78%	2,78%
TRM final	2229	2174	1976	2031	2088
DTF efectiva anual (%)	5,70%	6,10%	3,93%	6,58%	3,58%

Fuente: Estudio marzo 2011 congreso de la república

Los parámetros que se usaron para la elaboración del estudio financiero de cupcakes al gourmet fueron extraídos del informe realizado por el congreso de la república en su versión marzo de 2011, para este proyecto de inversión resulta confiable trabajar con estos valores ya que allí se tiene en cuenta factores importantes como son la identificación de factores positivos que contribuirán a la consolidación de la recuperación económica, el fortalecimiento del consumo y la inversión estimulados por las bajas tasas de interés, la abundancia de crédito, los favorables términos de intercambio y la recuperación del mercado laboral. Igualmente, las diversas técnicas matemáticas y estadísticas para el cálculo de estos porcentajes proyectados.

12.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para proyectar las ventas durante los 5 años que se tiene establecido en tener la empresa en funcionamiento se tendrán en cuenta una serie de indicadores y variables que ayudaran a establecer el volumen de ventas durante este periodo, las ventas durante el primer año no se verán afectada con este porcentaje de incidencia debido a que está en etapa de introducción, se tendrá en cuenta la experiencia en el mercado que la empresa va adquirir año tras año con un porcentaje de 1.2%, además del posicionamiento que la empresa espera tener durante su periodo de introducción y maduración porque dentro de sus estrategias de mercado se encuentra posicionar el nombre de la marca con las ventas en los eventos sociales con un porcentaje de incidencia del 2%, las estrategias de mercadeo como alianzas que se tienen pensado establecer con entidades organizadoras de eventos reconocidas en la ciudad, la constante actualización de las redes sociales y la página web con un porcentaje del 0.6% y el crecimiento del mercado proyectado en un estudio realizado por el sector de repostería y panificación del 3.2% en promedio durante los siguientes años

Tabla 64. Factores de Incremento en Ventas

concepto	Porcentaje Incidencia
Experiencia mercado	2.2%
posicionamiento mercado	3%
Estrategias de Mercadeo	1.6%
Crecimiento Mercado	3.2%
Incremento en Ventas	10.0%

Año	población sector empresa	Participación del mercado	Posibles Unidades de Venta	Porcentaje de Incremento
	3.9%	15%	1 vez por semana	10%
2014	2,654	398	19,107	19,107
2015	2,668	400	19,207	21,018
2016	2,681	402	19,304	23,120
2017	2,694	404	19,400	25,432
2018	2,707	406	19,494	27,975

Tabla 65. Proyección Ventas segmento Personas Naturales

La tabla anterior muestra de acuerdo al porcentaje de población que habita en el sector donde estará ubicada la empresa ya que se usó este factor como referencia en la demanda, se afectó este valor al porcentaje de participación en el mercado que la empresa espera tener en este sector y después de tener la cantidad de personas a cubrir la demanda se usó como referencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada donde se refería el mayor porcentaje de los encuestados que comprarían un cupcake por lo menos una vez a la semana dando como resultado las posibles unidades a vender y estas se afectan con el incremento establecido durante cada periodo.

año	Empresas	Participación mercado	Fiestas al año	Volumen Cupcakes	volumen tortas
		25%	6fiestas/mes	80 cupcakes/fiesta	1 fiesta
2014	52	13	78	6240	78
2015	54	14	81	6480	81
2016	56	14	84	6720	84
2017	58	15	87	6960	87
2018	60	15	90	7200	90

Tabla 66. Proyección de Volumen de Ventas segmento empresas

12.6 COMPORTAMIENTO DE VENTAS

Tabla 67. Volumen Total de Ventas Proyectadas

Año	Volumen de ventas
2014	29,048
2015	31,509
2016	34,188
2017	37,107
2018	40,290

Para determinar los costos y ganancia que incurrirá la empresa cuando esté en funcionamiento es necesario determinar de las ventas totales la cantidad específica de los diferentes productos que se van a ofrecer en la empresa para poder proyectar el estado de resultados y seguir con el estudio financiero del proyecto.

Las unidades de cada producto se determinan con el porcentaje esperado de participación que se tendrá en el portafolio de productos, los datos surgieron del trabajo de campo en la investigación no formal realizada a la competencia y la estrategia de mercado que establecerá la empresa.

Tabla 68. Porcentaje de participación del portafolio de productos

producto	participación
cupcakes sencillos	43%
cupcakes especiales	52%
tortas decoradas	5%
acompañantes	15% de las ventas de los cupcakes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 69. Volumen de Ventas por producto

volumen total de ventas	cupcakes sencillos	cupcakes especiales	tortas decoradas	acompañantes
25,425	10933	13221	1271	3623
27,579	11859	14341	1379	3930
29,924	12867	15560	1496	4264
32,479	13966	16889	1624	4628
35,265	15164	18338	1763	5025

Fuente: Elaboración Propia

12.7 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS

Para la determinación de la estructura de ingresos y costos de la empresa se tomaran los datos recolectados en el estudio técnico de los valores de los costos variables de cada uno de los productos del portafolio de ventas de la entidad, se establece proyectar el valor de estas variables 5 años porque se tiene pensado que es el tiempo suficiente para recuperar la inversión y poder generar utilidades, los costos variables salen de multiplicar el costo unitario por el volumen de ventas de cada año, es importante tener en cuenta que los costos se incrementaran con el pasar del tiempo y se utilizó como indicador el Índice de Precios al Productor IPP proyectado durante los periodos de ejecución de la empresa con un valor de 3.4% según un estudio realizado por el banco de la República, además el precio de venta de cada producto también se afectó con el valor del IPC de 3.5% durante los periodos proyectados, al final se puede establecer la utilidad bruta restando las ganancias obtenidas con la venta de esos productos y los costos variables que básicamente son de materia prima en la producción de los cupcakes, tortas y acompañantes, en la siguiente tabla se puede ver con detalle cada uno de los rubros y sus valores generados periodo tras periodo los cuales serán de gran importancia para realizar el estado de resultados, el flujo neto de operación y el respectivo análisis financiero del proyecto.

Periodo		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
volumen de ventas	cupcakes sencillos	10,933	11,859	12,867	13,996	15,164
	cupcakes especiales	13,221	14,341	15,560	16,889	18,338
	tortas decoradas	1,271	1,379	1,496	1,624	1,763
	acompañantes	3,623	3,930	4,264	4,628	5,025
total volumen ventas		29,048	31,509	34,188	37,107	40,290
precio de venta unitario	cupcakes sencillos	\$ 3,500	\$ 3,619	\$ 3,742	\$ 3,869	\$ 4,001
	cupcakes especiales	\$ 5,500	\$ 5,687	\$ 5,880	\$ 6,080	\$ 6,287
	tortas decoradas	\$ 38,500	\$ 39,809	\$ 41,163	\$ 42,562	\$ 44,009
	acompañantes	\$ 2,000	\$ 2,068	\$ 2,138	\$ 2,211	\$ 2,286
Ingresos Brutos por producto totales	cupcakes sencillos	\$ 38,265,500	\$ 42,917,721	\$ 48,148,314	\$ 54,150,524	\$ 47,379,842
	cupcakes especiales	\$ 72,715,500	\$ 81,557,267	\$91,492,800	\$102,685,120	\$ 61,562,304
	tortas decoradas	\$ 48,933,500	\$ 54,896,611	\$ 61,579,848	\$ 69,120,688	\$ 77,587,867
	acompañantes	\$ 7,246,000	\$ 5,627,028	\$ 9,116,432	\$ 10,232,508	\$ 11,487,150
Ingresos Brutos Totales		\$167,171,443	\$ 187,497,523	\$ 210,355,714	\$236,079,255	\$ 265,046,478
costo variable de venta unitario	cupcakes sencillos	\$ 1,202	\$ 1,244	\$ 1,288	\$ 1,333	\$ 1,380
	cupcakes especiales	\$ 2,102	\$ 2,176	\$ 2,252	\$ 2,331	\$ 2,412
	tortas decoradas	\$ 19,726	\$ 20,417	\$ 21,131	\$ 21,871	\$ 22,636
	acompañantes	\$ 754	\$ 780	\$ 808	\$ 836	\$ 865

costo variable total de venta por producto	cupcakes sencillos	\$ 13,144,061	\$ 14,756,482	\$ 16,571,485	\$ 18,615,930	\$ 20,920,341
	cupcakes especiales	\$ 27,794,191	\$ 31,203,786	\$ 35,041,758	\$39,364,905	\$ 44,237,770
	tortas decoradas	\$ 25,077,369	\$ 28,153,684	\$31,616,502	\$ 35,517,071	\$ 39,913,624
	acompañantes	\$ 2,731,823	\$ 3,066,944	\$ 3,444,168	\$ 3,869,080	\$4,348,022
Costo variable de venta Total		\$ 68,747,444	\$ 77,180,896	\$86,673,913	\$ 97,366,989	\$ 109,419,758
utilidad bruta por producto	cupcakes sencillos	\$21,510,775	\$ 23,582,005	\$ 25,847,440	\$ 28,326,185	\$ 31,039,301
	cupcakes especiales	\$ 26,303,275	\$ 28,833,300	\$ 31,600,281	\$ 34,627,506	\$ 37,940,642
	tortas decoradas	\$ 16,899,343	\$ 18,517,091	\$ 20,285,573	\$ 22,219,537	\$ 24,335,229
	acompañantes	\$ 3,196,560	\$3,504,073	\$ 3,840,391	\$ 4,208,346	\$ 4,611,058
utilidad bruta total		\$98,423,999	\$ 110,316,628	\$ 123,681,801	\$138,712,269	\$155,626,720

Tabla 70. Proyección de ingresos y costos variables

12.8 DETERMINACIÓN Y PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

12.8.1 PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Principalmente se proyecta la producción para tener una cifra de las unidades que se producirán de cada uno de los productos de la cartera de negocio de la empresa, teniendo en cuenta el inventario final de producto terminado que se tendrá al finalizar el año, ya que cada mes se estima tener un inventario el cual genera un costo, para efectos prácticos la empresa espera tener un inventario bajo por el tipo de producto ya que es alimenticio, perecedero y con poco tiempo de vida útil un 3% de las ventas totales, hay que tener en cuenta el rubro porque de alguna manera afecta los estados financieros y los costos de producción, además para conocer si la empresa está en la capacidad productiva y de espacio para cumplir con estas cifras.

Tabla71. Proyección de la Producción

PERIODO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
unidades a vender	cupcakes sencillos	10,933	11,859	12,867	13,966	15,164
	cupcakes especiales	13,221	14,341	15,560	16,889	18,338
	tortas decoradas	1,271	1,379	1,496	1,624	1,763
	acompañantes	3,623	3,930	4,264	4,628	5,025
total unidades a vender		29,048	31,509	34,188	37,107	40,290
Inventario Final Producto Terminado	cupcakes sencillos	328	356	386	419	455
	cupcakes especiales	397	430	467	507	550
	tortas decoradas	38	41	45	49	53
	acompañantes	109	118	128	139	151
total inventario final producto		871	945	1,026	1,113	1,209
Inventario Inicial Producto Terminado	cupcakes sencillos	0	(328)	(356)	(386)	(419)
	cupcakes especiales	0	(397)	(430)	(467)	(507)
	tortas decoradas	0	(38)	(41)	(45)	(49)
	acompañantes	0	(109)	(118)	(128)	(139)
total inventario inicial producto terminado		0	(871)	(945)	(1,026)	(1,113)
Total Unidades a Producir		29,920	31,583	34,268	37,195	40,386

Fuente: Elaboración Propia

12.8.2 PROYECCIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Tabla 72. Proyección Costo Mano Obra Directa

Periodo	Salario M.O.D	Prestaciones
Año 1	\$ 23,191,872	\$ 12,059,724
Año 2	\$ 23,910,820	\$ 12,433,575
Año 3	\$ 24,652,055	\$ 12,819,016
Año 4	\$ 25,416,269	\$ 13,216,406
Año 5	\$ 26,204,174	\$ 13,626,114

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra el costo de mano obra directa de cada periodo, los cuales son el salario con prestaciones sociales del jefe de repostería y auxiliar de repostería, la proyección se hizo teniendo en cuenta el incremento salarial promedio de los últimos años el cual equivale al 3,1%

12.8.3 PROYECCIÓN COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN (C.I.F)

Tabla 73. Proyección Costos Indirectos Fabricación

periodo	arrendamiento	servicios públicos	Depreciación	Total C.I.F.
Año 1	\$21,600,000	\$3,600,000	\$3,577,149	\$28,777,149
Año 2	\$22,356,000	\$3,726,000	\$3,577,149	\$29,659,149
Año 3	\$23,138,460	\$3,856,410	\$3,577,149	\$30,572,019
Año 4	\$23,948,306	\$3,991,384	\$3,577,149	\$31,516,839
Año 5	\$24,786,497	\$4,131,083	\$3,577,149	\$32,494,729

Para realizar la proyección de los costos indirectos de fabricación se tuvo en cuenta los valores de arrendamiento, servicios públicos y depreciación investigados en el estudio técnico y se hizo la proyección con un 3,5% asumiendo este valor de Inflación promedio durante los últimos años

12.8.4 TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN

Tabla 74. Proyección de Costos Totales de Producción

concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
II materiales	\$ -	\$ 3,437,372	\$ 3,859,045	\$ 4,333,696	\$ 4,868,349
compras materiales	\$ 72,184,817	\$ 81,039,940	\$ 91,007,608	\$102,235,335	\$114,890,746
materiales disponibles	\$ 72,184,817	\$ 84,477,313	\$ 94,866,653	\$106,569,031	\$119,759,095
IF materiales	\$ 3,437,372	\$ 3,859,045	\$ 4,333,696	\$ 4,868,349	\$ 5,470,988
costo materiales usados	\$ 68,747,444	\$ 77,180,896	\$ 86,673,913	\$ 97,366,986	\$109,419,758
materiales indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
costo materiales directos	\$ 68,747,444	\$ 77,180,896	\$ 86,673,913	\$ 97,366,986	\$109,419,758
mano obra directa	\$ 35,251,596	\$ 36,344,395	\$ 37,471,072	\$ 38,632,675	\$ 39,830,288
costo indirecto fabricación	\$28,777,149	\$29,659,149	\$30,572,019	\$31,516,839	\$32,494,729
costo producción	\$132,776,189	\$143,184,440	\$ 154,717,003	\$ 167,516,500	\$181,744,774
IIPT	\$ -	\$ 2,062,423	\$ 2,315,427	\$ 2,600,217	\$ 2,921,010
costo productos disponibles por la venta	\$132,776,189	\$ 145,246,863	\$ 157,032,430	\$170,116,718	\$184,665,784
IFPT	\$ 2,062,423	\$ 2,315,427	\$ 2,600,217	\$ 2,921,010	\$3,282,593
costo ventas	\$130,713,766	\$ 142,931,436	\$ 154,432,213	\$167,195,708	\$181,383,191

Fuente: Elaboración Propia

La tabla resume la totalidad de los costos en que incurrirá la empresa al producir cada año la cantidad requerida para la venta, se tiene en cuenta el costo de los inventarios iniciales y finales de cada periodo tanto de la materia prima que equivale comprar un 5% más de lo que se necesita por si se presenta algún tipo de problema y el inventario producto terminado un 3% de lo que se espera vender.

12.9 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 75. Proyección De Estados de Resultados

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
total volumen ventas	29,048	31,509	34,188	37,107	40,290
Ingresos por ventas	\$167,171,443	\$187,497,523	\$210,355,714	\$236,079,255	\$265,046,478
costo ventas	\$130,713,766	\$142,931,436	\$154,432,213	\$167,195,708	\$181,383,191
utilidad bruta	\$36,457,677	\$44,566,087	\$55,923,501	\$68,883,547	\$ 83,663,287
gastos operacionales	\$(88,905,108)	\$(92,016,787)	\$(95,237,374)	\$(98,570,682)	\$(102,020,656)
administrativos	\$(46,845,924)	\$(48,485,531)	\$(50,182,525)	\$(51,938,913)	\$(53,756,775)
ventas	\$(42,059,184)	\$(43,531,255)	\$(45,054,849)	\$(46,631,769)	\$(48,263,881)
utilidad operacional	\$(52,447,431)	\$(47,450,700)	\$(39,313,874)	\$(29,687,136)	\$(18,357,369)
gastos financieros	\$(8,350,600)	\$(7,215,572)	\$(5,860,122)	\$(4,241,444)	\$(2,308,419)
Utilidad antes Impuesto	\$(60,798,031)	\$(54,666,272)	\$(45,173,996)	\$(33,928,580)	\$(20,665,788)
Perdidas del Negocio	\$(60,798,031)	\$(54,666,272)	\$(45,173,996)	\$(33,928,580)	(20,665,788)

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla anterior muestra el estado de pérdidas y ganancias que tendrá el proyecto durante cada uno de los periodos que se tiene previsto el funcionamiento para recuperar la inversión y obtener utilidades, el panorama no es favorable dado que aproximadamente el 75% de los ingresos por ventas durante los 5 periodos equivalen al costo de ventas, generando en cada periodo utilidades brutas las cuales cubren los costos relacionados con el área de producción, pero los costos operacionales generados por el área administrativa y el área de ventas superan en todos

los periodos las utilidades brutas obtenidas, las cuales equivalen en promedio a cubrir solo el 45 % de estos costos y el gasto financiero generado por el interés del préstamo en el banco para la inversión inicial, es decir que el proyecto no va generar ganancias durante estos 5 años principalmente porque no se logra tener la suficiente participación en el mercado para generar un volumen de ventas que logre cubrir todos los costos que se especificaron anteriormente debido a que el margen de contribución de los cupcakes es relativamente bajo.

12.10 FLUJO DE OPERACIONES E INVERSIONES

Tabla 76. Flujo de Operaciones

Flujo efectivo	0	1	2	3	4	5
flujo operacional						
ingresos		\$167,171,443	\$187,497,523	\$210,355,714	\$236,079,255	\$ 265,046,478
costo ventas		\$(130,713,766)	\$(142,931,436)	\$(154,432,213)	\$(167,195,708)	\$(181,383,191)
Depreciación		\$ 3,577,149	\$3,577,149	\$3,577,149	\$3,010,649	\$ 3,010,649
gastos operacionales		\$(88,905,108)	\$(92,016,787)	\$ (95,237,374)	\$(98,570,682)	\$(102,020,656)
pago capital		\$(5,844,632)	\$(6,979,659)	\$ (8,335,109)	\$(9,953,787)	\$(11,886,813)
Total flujo operacional		\$(54,714,914)	\$(50,853,210)	\$(44,071,834)	\$(36,630,274)	\$(27,233,533)

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra el flujo de operaciones que tendrá la empresa durante los 5 años de vida útil que se tiene previsto el proyecto, como se puede ver los ingresos solo alcanzan a cubrir los costos de ventas pero no los gastos operacionales por lo que la totalidad del flujo de operaciones son valores negativos, es decir que los flujos de caja salientes del proyecto son mayores a los flujos que entran al proyecto por su ejecución, en la tabla se suma el valor de la depreciación ya que no es un costo tangible sino un diferido contable y se tiene en cuenta el pago capital del préstamo bancario.

Tabla 77. Flujo de Inversiones

Flujo Inversiones	0	1	2	3	4	5
Inversiones	\$(77,895,665)					
otras inversiones						
recuperación inversión						\$19,473,916.25
valor salvamento						\$15,053,245.00
total flujo inversión	\$(77,895,665)					\$ 34,527,161

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra las inversiones que se realizarán en el proyecto en el transcurso de su etapa previa y operativa, básicamente tendrá una inversión inicial con el monto total necesario para comenzar el proyecto, durante los siguientes años no se generará ningún tipo de inversión, solo al finalizar su periodo de vida útil establecido por los investigadores para hacer el estudio de factibilidad se generan unos valores positivos de recuperación de inversión el cual equivale al 25% de lo que se invirtió en el periodo cero al vender la idea del negocio, los contactos, la experiencia, los activos fijos y todos los datos confidenciales de la empresa y un valor de salvamento el cual equivale en dinero a lo que falta por depreciar de los activos fijos que adquirió la empresa en la etapa pre operativa.

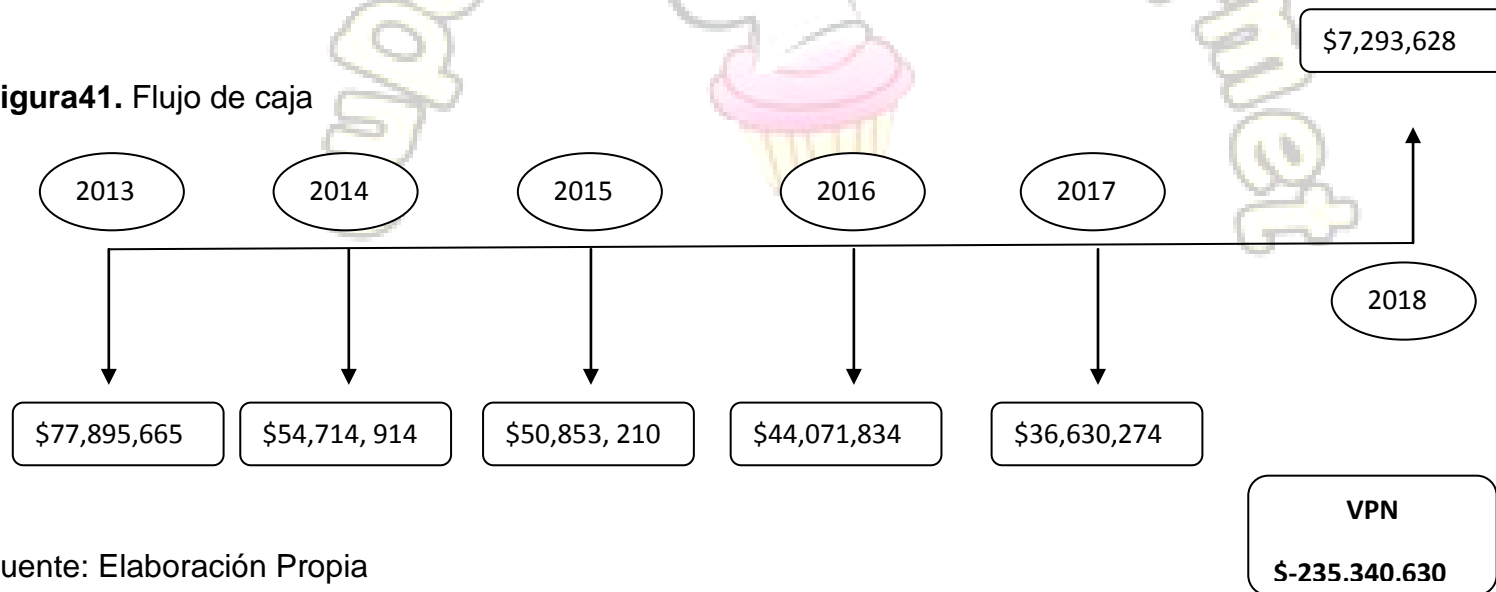
Tabla 78. Total Flujo De Operaciones

total flujo operacional		\$(54,714,91)	\$(50,853,210)	\$(44,071,83)	\$(36,630,27)	\$(27,233,533)
total flujo inversión	\$(77,895,665)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34,527,161
total flujo neto	\$(77,895,665)	\$(54,714,91)	\$(50,853,210)	\$(44,071,83)	\$(36,630,27)	\$7,293,628

La tabla anterior muestra la totalidad del flujo neto al sumar algebraicamente el flujo total de operaciones y el flujo total de inversiones, como se puede ver durante los cuatro primeros periodos establecidos el flujo neto da valores negativos debido a que los ingresos no alcanzaron a cubrir con todos los rubros de efectivo que debían salir del proyecto y el último periodo cubre de cierta forma con todos los costos debido a que hay un ingreso por vender el negocio y recuperar un porcentaje de la inversión en este caso se asumió el 25% de lo invertido.

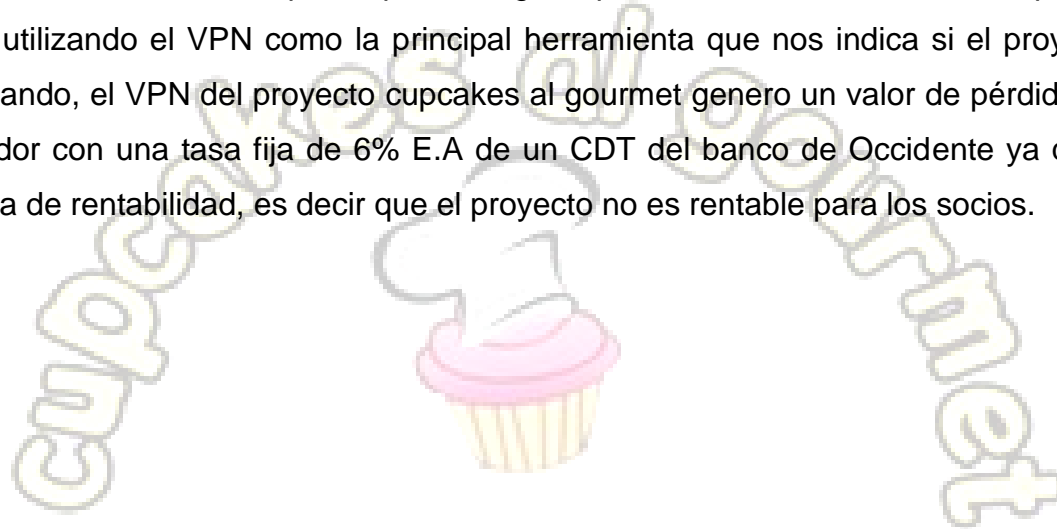
12.11 VALOR PRESENTE NETO

Figura41. Flujo de caja



Fuente: Elaboración Propia

La grafica anterior muestra el flujo de caja del proyecto durante el periodo que se estipulo para la recuperación de la inversión, como se puede observar la mayoría de los flujos de efectivo son negativos lo cual indica que se van a obtener perdidas de dinero durante esos periodos, el último año se logra tener un flujo de efectivo positivo debido a la venta del proyecto y los ingresos que se generan por todos los activos fijos adquiridos, pero este valor no es suficiente para compensar todo el dinero que se puede llegar a perder durante los otros años, por ende al realizar la evaluación financiera utilizando el VPN como la principal herramienta que nos indica si el proyecto es viable o no económicamente hablando, el VPN del proyecto cupcakes al gourmet genero un valor de pérdidas de \$235,340,630 se evaluó este indicador con una tasa fija de 6% E.A de un CDT del banco de Occidente ya que se espera tener como mínimo esta tasa de rentabilidad, es decir que el proyecto no es rentable para los socios.



12.12 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación costo beneficio de un proyecto es un indicador financiero que ayuda a determinar por medio de los ingresos y costos proyectados durante el periodo establecido que tan viable es la ejecución de la empresa relacionando estos dos rubros, se tomó como base la tasa del 6% E.A del CDT para poder traer a valor presente cada uno de los ingresos y egresos para determinar la relación costo beneficio en la fecha actual.

Tabla 79. Determinación de Ingresos y Costos con Valores Presentes

periodo	ingresos	costos	ingresos actual	costos actual
1	\$167,171,443	\$219,618,874	\$157,708,909	\$207,187,617
2	\$187,497,523	\$234,948,223	\$176,884,456	\$221,649,267
3	\$210,355,714	\$249,669,587	\$198,448,786	\$235,537,346
4	\$236,079,255	\$265,766,390	\$222,716,278	\$250,723,010
5	\$265,046,478	\$283,403,847	\$250,043,847	\$267,362,120
TOTAL			\$1,005,802,276	\$1,182,459,361

Fuente: Elaboración Propia

$$B - C \frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Costos Actuales} + \text{Inversion}}$$

$$B - C \frac{\$1,005,802,276}{\$1,182,459,361 + \$77,895,665}$$

$$B/C = 0.80$$

Como la relación beneficio costo es menor a uno el proyecto se debe rechazar ya que solo se recuperaría el 80% de lo invertido y no se generaría utilidades

12.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Después de haber realizado las respectivas proyecciones y haber concluido por medio del VPN que el proyecto no es rentable con los valores asignados por medio de los estudios anteriores a las diferentes variables del modelo, se debe realizar un análisis de sensibilidad ya que estos valores podrían presentar variaciones afectando directamente los flujos de caja de cada periodo, por ende es indispensable plantear posibles escenarios para disminuir de cierta forma el riesgo de tomar una decisión, el grupo investigador planteo 3 escenarios diferentes teniendo en cuenta la información recolectada y argumentando la ocurrencia de estas situaciones en el proyecto.

- El primer escenario se denomina la situación pesimista donde básicamente se disminuyeron en 10 puntos porcentuales la participación de los dos segmentos establecidos, es decir que el segmento de las personas paso de un 15% a un 5% y las empresas organizadoras de eventos paso de un 25% a un 15% de participación o captación de estos mercados, se asumen estos valores ya que se debe mirar un panorama critico donde pueda que el porcentaje de participación en estos mercados no sea el esperado debido a diferentes comportamientos en el medio como la aparición de competencia en el sector, de nuevos productos sustitutos o crisis económica, diferentes situaciones que la empresa no puede controlar pero debe estar preparadas para afrontarlas, al realizar estos cambios en estas variables, evidentemente el volumen de ventas baja ocasionando que los ingresos sean inferiores al escenario actual y aunque los costos de ventas disminuyen proporcionalmente, los costos fijos y gastos operacionales que son independientes de esta variable se mantienen con el mismo valor logrando que los flujos de caja generen perdidas mayores al de la situación inicialmente planteada, específicamente el doble de dinero se estaría perdiendo si se llegara a presentar este tipo de situación.

- El segundo escenario se denomina la situación Optimista donde se aumentan 10 puntos porcentuales las variables de participación en el mercado con respecto a la situación actual planteada, es decir que la participación en el segmento de las personas pasaría de un 15% a un 25% y el porcentaje de participación en las empresas de eventos pasaría de un 25% a un 35%, se asumen estos valores porque se debe simular como sería el comportamiento de los flujos de efectivo si se lograra captar estos porcentajes en el mercado, los cuales no están muy lejanos a los inicialmente planteados por el estudio de mercados realizado, se puede generar esta situación si se realizan campañas fuertes de penetración de mercado, se plantean estrategias de llegar más a este tipo de clientes, realizando fidelización de usuarios por medio de descuentos, publicidad de alto impacto por el sector y redes sociales, darle valor al servicio prestado a las empresas de eventos, al realizar estos cambios en estas variables se da un incremento en el volumen de ventas generando mayores ingresos que logran cubrir con el costo de venta, además de los gastos administrativos, financieros y de ventas a pesar que estos últimos se consideró un incremento del 15% por las estrategias que se podrían utilizar para lograr ese incremento en ventas, en la simulación de este escenario se puede apreciar que el primer periodo se generaría pérdidas pero el resto de años se generarían utilidades ocasionando un valor presente neto positivo y una tasa interna de retorno de 19% la cual supera la de 6% brindada por el CDT que sería el costo capital del proyecto, bajo esta perspectiva el proyecto se aceptaría ya que se logra recuperar la inversión y se obtendrían utilidades con los respectivos dividendos para los socios.

- El tercer escenario se denomina el cambio de estrategia debido a la necesidad de disminuir los gastos operacionales los cuales tienen un alto grado de impacto en el estado de resultados porque los ingresos generados por la ventas no alcanzan a cubrir en su totalidad el monto total de dicho rubro, por ende el grupo investigador teniendo en cuenta la información recolectada en los estudios anteriores y siguiendo con la idea del producto principal de la cartera de negocio los cupcakes, quiso replantear un poco el proyecto generando cambios en algunas variables que afectan directamente los flujos de efectivo, para esto el proyecto se concentraría en el segmento de las empresas logrando obtener un mayor porcentaje de participación ya que este segmento puede generar mayores volúmenes de ventas en una menor cantidad de tiempo, pero se continuaría con el segmento de personas naturales solo que no se tendría un local que brindaría servicio de atención por ende no existirían productos acompañantes, y los costos de arrendamientos y servicios públicos se podrían disminuir a ubicar el proyecto en una casa de familia donde haya suficiente espacio en la cocina para preparar los cupcakes y se tenga buena capacidad instalada haciendo un adecuado uso de la maquinaria para cubrir esa demanda, además los salarios se podrían disminuir ya que no es necesario un auxiliar de ventas y las dos personas que están en la cocina se podrían encargar de las ventas por encargos, es necesario la imagen del administrador el cual llevaría el control de los procedimientos y la parte financiera del proyecto, es decir que en este escenario se disminuyeron los gastos administrativos, de ventas y la inversión en un 50%, además que no existirían gastos financieros porque no sería necesario pedir un préstamo al banco, al simular esta situación el VPN es positivo y la TIR es del 22% generando utilidades y logrando recuperar la inversión en menos de lo esperado.

Tabla 80. Resumen De Escenarios Análisis de Sensibilidad

Resumen de escenario				
	Situación actual	Situación optimista	Situación pesimista	Cambio Estrategia
Variables cambiantes:				
Participación Mercado Personas	15%	25%	5%	15%
Participación Mercado Empresas	25%	35%	15%	35%
Gastos Ventas	\$ (42,059,184)	\$ (48,368,061)	\$ (42,059,184)	\$ (21,029,592)
Gastos Financieros	\$ (8,350,600)	\$ (8,350,600)	\$ (8,350,600)	\$ -
Gastos Administrativos	\$ (46,845,924)	\$ (46,845,924)	\$ (46,845,924)	\$ (23,422,962)
Unidades a Vender de Acompañantes	3,623	5,798	1,448	0
Inversión Inicial	\$ (77,895,665)	\$ (77,895,665)	\$ (77,895,665)	\$ (38,947,833)
Indicador de resultado:				
VPN	(\$235,340,630)	\$49,876,633	(\$548,945,746)	\$36,253,712
TIR		19%		22%
Utilidad año 1	(60,798,031)	(11,125,301)	(116,779,638)	(5,973,295)
Utilidad año 2	(54,666,272)	5,508,476	(121,370,708)	1,855,099
Utilidad año 3	(45,173,996)	23,202,089	(120,308,307)	13,709,816
Utilidad año 4	(33,928,580)	43,728,234	(118,580,158)	27,412,455
Utilidad año 5	(20,665,788)	67,495,892	(116,067,051)	43,230,949

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el análisis de sensibilidad del proyecto se determinó diferentes situaciones para que el VPN fuera cero y la TIR 6%, para así poder saber que se necesita para recuperar la inversión.

- La primera situación hipotética fue buscar con cual porcentaje de participación en el segmento de las personas se podría cumplir con las unidades establecidas en el punto de equilibrio continuando con la misma cantidad de participación en las empresas y las otras variables del proyecto iguales, dio como resultado que con un 24% de captación del mercado se podría tener unos ingresos por ventas que logren cubrir todos los costos, gastos e impuestos pero sin generar ningún tipo de utilidades, es decir solo recuperar la inversión inicial.
- La segunda situación hipotética se dio cambiando el porcentaje de participación de mercado en el segmento de las empresas organizadoras de eventos dejando las otras variables del proyecto estables, dio como resultado que acogiendo el 75% de las empresas organizadoras de eventos, teniendo la venta promedio de las unidades previamente establecidas se podría obtener un volumen de ventas adecuado para cumplir con el punto de equilibrio y poder cubrir todos los costos y gastos así mismo que recuperar la inversión con una TIR del 6%.
- La tercera situación hipotética se dio al buscar la combinación adecuada para obtener el volumen de ventas del punto de equilibrio, la cual dio como resultado que con un 22% de captación del mercado del segmento de las personas y un 35% de captación del mercado del segmento de las empresas organizadoras de eventos se podría cubrir todos los costos y gastos en que se incurre en el proyecto.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizando el estudio del proyecto y dando cumplimiento a cada uno de los objetivos previamente planteados se puede llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones

13.1 CONCLUSIONES GENERALES

- ❖ Los estudios realizados anteriormente: de mercados, administrativo, legal, técnico y financiero, herramientas fundamentales en el estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, permiten concluir que la empresa cupcakes al gourmet s.a.s no es factible ya que la posible demanda identificada no es suficiente para tener un volumen de ventas que permita tener los suficientes ingresos para cubrir con los gastos administrativos, de ventas y financieros que tendrá el proyecto, por ende no se podrá recuperar la inversión inicial ni generar ningún tipo de utilidades para la sociedad.
- ❖ Al realizar la investigación de mercados se pudo identificar la demanda potencial que tendría el proyecto, al establecer por medio de la recolección de información que el 70% de los encuestados compra habitualmente productos de repostería y que el 76% de estos han consumido un cupcake, y en el caso de las empresas el 75% de las encuestadas subcontratarían el servicio de repostería y el 90% de estas les gustaría ofrecer cupcakes para sus fiestas, además se conoció que los diseños ofrecidos, la calidad del producto y la personalización de este tipo de productos son factores decisivos al momento de realizar la compra, desde este punto de vista se ve un proyecto viable ya que es un producto que tiene buena participación en el sector de la repostería, que tiene un alto porcentaje de demanda pero se puede ver un crecimiento en la oferta.

- ❖ Al realizar el estudio técnico se pudo determinar el valor de la inversión tecnológica en el proyecto teniendo en cuenta los costos de adquisición de toda la maquinaria y equipos necesarios para la puesta en marcha, así como la estimación de los costos de producción, la identificación de la materia prima e insumos, los principales proveedores, la estimación de la capacidad productiva teniendo en cuenta el sistema de producción por lotes y la estrategia óptima de control de inventarios usando el costeo A.B.C, además se eligió la ubicación óptima del proyecto y las unidades que se tendrían que vender de cada producto para poder cubrir con los costos variables, fijos e indirectos de fabricación.
- ❖ Durante el transcurso de la investigación se estableció que la empresa será constituida legalmente como una sociedad por acciones simplificada, realizando el registro mercantil en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira, realizando la estructura administrativa partiendo de la misión, visión y valores corporativos creados por el grupo investigador, además se realizó la documentación administrativa y se planteó una estrategia para realizar la asignación salarial a cada uno de los empleados por medio de una calificación por puntos de acuerdo a una serie de factores que se evalúan con base a las funciones que están previamente establecidas.
- ❖ En el estudio financiero se determinó el monto total de la inversión para poder empezar con el proyecto teniendo en cuenta, la inversión fija, el capital de trabajo necesario y los gastos pre operativos dando como resultado la suma de \$77,895,665, de los cuales el 45% será aportado por los socios y el 55% restante será financiado con un préstamo bancario, se realizaron las proyecciones utilizando indicadores económicos como la inflación, el IPC y el IPP para determinar el estado de resultados y poder realizar la respectiva evaluación financiera del proyecto.

- ❖ Se realizó la evaluación financiera del proyecto teniendo en cuenta el flujo de caja del proyecto durante los 5 periodos proyectados, se ejecutó el cálculo del VPN dando como resultado pérdidas de \$-235,340,630, usando como tasa base el interés efectivo anual de 6% que ofrece un CDT en el Banco de Occidente por el monto a invertir, la TIR dio negativa aunque no registra un valor fijo por tratarse de pérdidas tan grandes y la relación Costo Beneficio dio 0.85 por debajo de cero, es decir que teniendo en cuenta estos tres indicadores financieros se llega a la conclusión de que el proyecto no es rentable económicamente hablando.
- ❖ Por medio del análisis de sensibilidad se pudieron establecer posibles situaciones donde se ven afectadas directamente las ventas al aumentar o disminuir los porcentajes de participación en los diferentes segmentos establecidos, es posible que se presenten estos casos pero el riesgo de ocurrencia es alto ya que se dieron hipotéticamente aunque al cambiar la estrategia y lograr disminuir los gastos operacionales y la inversión en un 50% se podrían generar utilidades y dividendos para los socios.
- ❖ Durante el desarrollo investigativo del proyecto se pudo aplicar todo los conocimientos teóricos adquiridos en la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, además de que la información recolectada puede servir para futuros proyectos de inversión que estén relacionados con el sector de la repostería.

13.2 RECOMENDACIONES

- ❖ A pesar de que el proyecto no fue viable debido a que los ingresos no alcanzan a cubrir específicamente los gastos operacionales, no se debe descartar la información recolectada, ya que se pueden implementar nuevas estrategias de mercado que faciliten una mayor participación en el mercado, implementando alianzas estratégicas con las empresas organizadoras de eventos, realizando una publicidad intensa por medio de las redes sociales ya que los costos no serían elevados al crear un perfil gratis y realizar concursos online aprovechando el auge de este medio virtual.
- ❖ Se podría cambiar el enfoque de la empresa al no establecer un local formal que preste un servicio de atención al cliente directamente, ya que se podría focalizar principalmente en cubrir la demanda de las empresas organizadoras de eventos ya que generan un mayor volumen de ventas en poco tiempo, buscando la fidelización de estos clientes por medio de paquetes de descuentos, generación de ideas con respecto a la elaboración de los cupcakes, presentando trabajo oportuno y de calidad, con esta idea se podría disminuir los gastos operacionales ya que se reduciría el personal, el valor del arrendamiento y servicios públicos se reduciría porque estarían ubicados en una casa de los socios, la inversión en activos fijos, el capital de trabajo y los gastos pre operativos se lograrían disminuir, y las ventas personales y empresariales se podrían realizar por medio de encargos por medio telefónico o virtual.
- ❖ El negocio de cupcakes al gourmet se podría crecer un poco al prestar servicios adicionales de catering en eventos, ofreciendo paquetes completos de repostería, aprovechando que en la ciudad de Pereira hay pocas empresas especializadas en catering de repostería, es decir que la cartera de negocios del proyecto se incrementaría buscando aumentar las ventas y tener los otros negocios como colchones financieros.

14 BIBLIOGRAFIA

- ❖ MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. MM Editores, Cuarta Edición. Bogotá. 2003
- ❖ BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.
- ❖ Informe de la Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería 2006, Elaborado por la Mesa Sectorial de Panificación y Repostería por medio del SENA, Regional Valle
- ❖ MARIOTTI John. Lo fundamental y más efectivo acerca del Marketing. Mac Graw Hill, 3 Edición
- ❖ GROOVER, Mikel P. Fundamentos de Manufactura Moderna, Tercera Edición, 2007
- ❖ Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore, Carlos Moore, Leslie E. Palich. Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento Y Crecimiento de iniciativas Emprendedoras. s.l. : Cengage Learning Editores, 2009.
- ❖ Blank, Leland T. Y Tarquin, Anthony J. Ingeniería Económica. Cuarta Edición. Mc graw Hill. Bogotá D.C. 1999.
- ❖ Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México D.F 1995.
- ❖ TACK, Karen. RICHARDSON Alan. New York Times bestseller. Hello Cupcake 2008

- ❖ Cámara de Comercio de Pereira Cámara de Comercio de Pereira. [En línea] [Citado el:15 de Septiembre de 2013.]
- ❖ Barra, La. La Barra. [En línea] 2011. [Citado el: 20 de Junio de 2013.]
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion41/informereposteria-y-pasteleria.html>
- ❖ Invest. Invest. [En línea] [Citado el: 2 de Julio de 2013.]
http://www.alinvest4.eu/attachments/ficha_sial_pasteleria_final_actualizada.pdf
- ❖ Miguel A Pereira. Materia Biz. [En línea] [Citado el: 20 de Junio de 2013.]
<http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=42000>
- ❖ Página del Dane, [En línea] [Citado el: 2 de abril de 2013.]
<http://www.dane.gov.co>
- ❖ Página de gerencia. [En línea] [Citado el: 10 de septiembre de 2013.]
<http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>
- ❖ Página de información Pereira. [En línea] [Citado el: 20 de julio de 2013.]
<http://www.risaralda.com.co/pereira/pereira01a.php#02>
- ❖ http://www.proexport.com.co/invest/GuiaInversionExtranjera2006/html_v2/pdf/ap_05.pdf. Sectores económicos. Pág. 43



Anexo 1. Instrumento de Recolección de Información # 1

ENCUESTA: Proyecto de investigación

Buenas tardes, señor(a):

Se está realizando una encuesta con el ánimo de conocer el grado de aceptación e inversión que podrían realizar nuestros posibles consumidores en el sector repostería en especial cupcakes en la ciudad de Pereira.

1.Cuál es la dirección de su vivienda?

2. ¿en qué actividades se desenvuelve usted diariamente?

- a. Ama de casa
- b. Empleado dependiente
- c. Empleado independiente
- d. Estudiante Universitario
- e. Estudiante Colegio
- f. Otras ¿Cuáles?

3. ¿dentro de sus hábitos de compra se encuentra los alimentos del sector repostería?

SI No

4. Si la respuesta al ítem anterior es no justifique

Si la respuesta a la pregunta anterior es No fin de la encuesta, de lo contrario continúe con la siguiente pregunta, muchas gracias por su colaboración

5. enumere de 1 a 5 siendo 1 el de mayor importancia las características por las cuales usted compraría un producto de repostería

- Precio _____
- calidad _____
- variedad de sabores _____
- variedad en tamaño _____

- posicionamiento en el mercado _____

6. Enumere de 1 a 5, siendo 1 el más consumido y 5 el menos consumido los siguientes productos de repostería

- Tortas _____
- Cupcakes _____
- Postres _____
- Galletas _____
- Muffins _____

7. ¿Ha consumido cupcakes?

SI No

Si la respuesta a la pregunta anterior es no fin de la encuesta, de lo contrario continúe con la encuesta

8. ¿Por qué motivos compraría usted un cupcake?

- a. Fechas especiales
- b. Cumpleaños
- c. Para obsequiar
- d. Consumo
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra? cual _____

9. ¿Cuál es su sabor preferido de cupcake?

- a. Vainilla
- b. Chocolate
- c. Cookies and cream
- d. Doble chocolate
- e. Almendra
- f. Otro. Cuál? _____

10. Enumere de 1 a 5 siendo 1 el de mayor importancia las características por las cuales usted compraría un cupcake

- Precio _____
- calidad _____
- variedad de sabores _____
- Decoración _____
- posicionamiento en el mercado _____

11. ¿con que frecuencia realiza usted la compra de cupcakes para su consumo o el de su familia?

- a. 1 vez a la semana
- b. 2 veces a la semana
- c. Más de 3 veces a la semana
- d. Cada dos semanas
- e. Cada cuatro semanas
- f. Nunca
- g. Ocasionalmente

12. Teniendo en cuenta el ítem anterior de la frecuencia de compra , cuál es su compra promedio de cupcakes en cantidad

- a. Entre 1 y 3 cupcakes
- b. Entre 4 y 6 cupcakes
- c. Entre 6 y 12 cupcakes
- d. Más de 12 cupcakes

13. Normalmente donde realiza la compra de cupcakes

- a. Establecimiento Reconocido
- b. Establecimiento Informal
- c. Persona
- d. Internet

14. ¿Cuál es el nombre de su establecimiento preferido para comprar cupcakes?

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos?

- a. Cupcake sencillo _____
- b. Cupcake Decorado _____
- c. Torta Decorada. _____

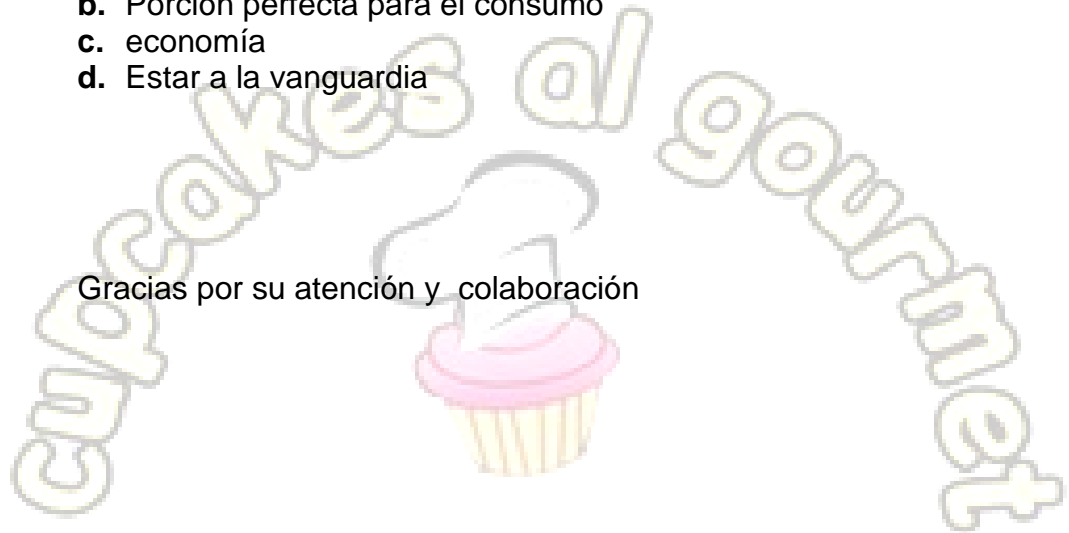
16. ¿Considera usted apropiado los medios de comercialización del cupcakes en la ciudad de Pereira?

- d.** Poco apropiado
- e.** Apropiado
- f.** Muy apropiado

17. ¿Qué lo motiva a usted a realizar la compra de cupcakes?

- a.** Facilidad de consumo (practicidad)
- b.** Porción perfecta para el consumo
- c.** economía
- d.** Estar a la vanguardia

Gracias por su atención y colaboración



Anexo 2. Instrumento de Recolección de información #2

ENCUESTA: Proyecto de investigación

Buenas tardes, señor(a)

Se está realizando una encuesta con el ánimo de conocer si las principales empresas que realizan eventos sociales en la ciudad de Pereira están de acuerdo y en qué nivel lo están en la subcontratación de algunos servicios de los que ellos presentan dentro de sus paquetes.

18. ¿dentro de su paquete de venta para el cliente final están los productos de repostería?

SI No

Si la respuesta al ítem anterior es no fin de la encuesta, de lo contrario continúe con la encuesta. Muchas gracias por su colaboración.

19. Numere los productos de repostería más utilizados por su compañía siendo 1 el producto más utilizado y 7 el menos utilizado

Tortas _____
Cupcakes _____
Pasteles de hojaldre _____
Postres _____
Galletas _____
Muffins _____
Otro cual _____ (también numerado)

20. En su compañía han subcontratado servicios de repostería ¿Cuáles?

SI No

21. Si la respuesta al ítem anterior es no. ¿Cuáles son los motivos para no realizar esta subcontratación?

Si su respuesta a la pregunta 4 es no fin de la encuesta. Muchas gracias por su colaboración. De lo contrario continúe con la encuesta

22. ¿califique como ha sido la relación por los proveedores subcontratados?

- A. Muy buena
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. Pésima

23. ¿mencione sus principales proveedores de repostería?

24. ¿enumere de 1 a 5 siendo 1 el de mayor importancia las características por las cuales usted evalúa al subcontratar el servicio de repostería?

- Precio _____
- calidad _____
- variedad de sabores y tamaño _____
- facilidad en el servicio _____
- posicionamiento en el mercado _____

25. ¿En los eventos realizados con qué frecuencia los clientes solicitan cupcakes?, marque con una X su respuesta

- Nunca _____
- Casi nunca _____
- Ocasionalmente _____
- Con frecuencia _____
- Siempre _____

26. ¿esta su compañía interesada en la subcontratación de cupcakes?

SI No

porque _____

si la respuesta a la pregunta anterior es no fin de la encuesta, muchas gracias por su colaboración, de lo contrario continúe con la encuesta

27. ¿Por qué motivos realiza la subcontratación de cupcake?

28. ¿Cuánto estaría su compañía dispuesto a pagar por los servicios subcontratados?

Cupcake sencillo

- Menor a 50cupcakes _____
- Entre 60 y 100 cupcakes _____
- Entre 100 y 200 cupcakes _____
- Entre 200 y 350 cupcakes _____
- Más de 400 cupcakes _____

Cupcake especial

- Menor a 50cupcakes _____
- Entre 60 y 100 cupcakes _____
- Entre 120 y 200 cupcakes _____
- Entre 210 y 350 cupcakes _____
- Más de 400 cupcakes _____

Torta Decorada _____

29. ¿Qué lo motiva a usted a la subcontratación de cupcakes?

- e. Facilidad de consumo (practicidad)
- f. Porción perfecta para el consumo
- g. economía
- h. Estar a la vanguardia

30. ¿se asociaría de manera permanente con una empresa productora de cupcakes?

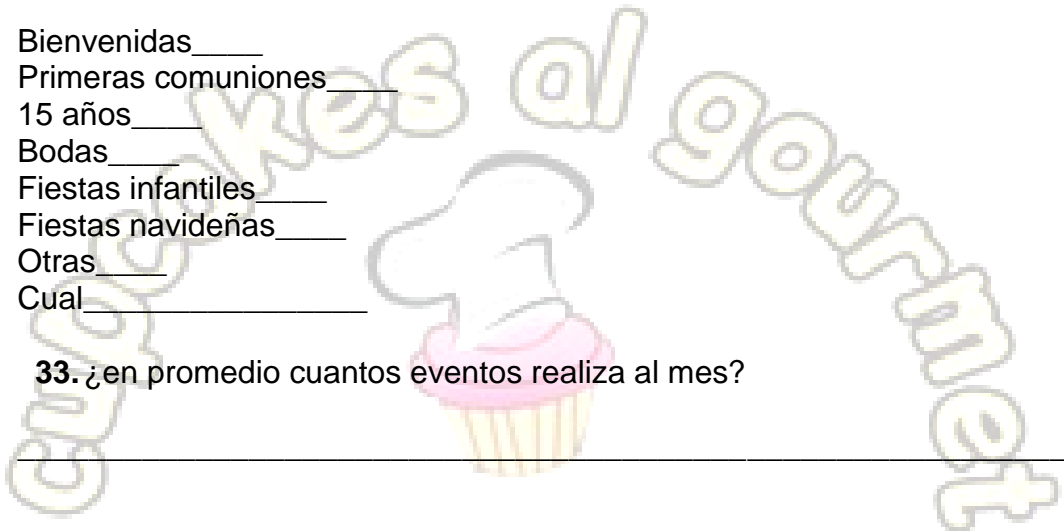
SI NO por que _____

31. ¿En la actualidad con que proveedores de cupcakes a realizado contratos para sus eventos?

32. ¿Marque con una X cuál de las siguientes celebraciones se contratan más en su compañía?

- Bienvenidas _____
- Primeras comuniones _____
- 15 años _____
- Bodas _____
- Fiestas infantiles _____
- Fiestas navideñas _____
- Otras _____
- Cual _____

33. ¿en promedio cuantos eventos realiza al mes?



34. ¿Identifique dentro de los siguientes rangos cual es el volumen de ventas de la compañía en un evento cualquiera?

- Menor a 50cupcakes _____
- Entre 60 y 100 cupcakes _____
- Entre 120 y 200 cupcakes _____
- Entre 210 y 350 cupcakes _____
- Más de 400 cupcakes _____

Gracias por su atención y colaboración

Anexo 3. Instrumento de Recolección de información #3

ENCUESTA COMPETENCIA

Buenas tardes, señor(a) Se está realizando una encuesta con el ánimo de conocer la aceptación que tienen las empresas comercializadoras de cupcakes en la ciudad de Pereira y así mismo poder realizar una estimación de la oferta de estos productos.

1. Dirección y nombre del local

2. Precio de los siguientes productos

- A. Cupcakes sencillo _____
- B. Cupcake decorado _____
- C. Cupcake relleno _____
- D. Torta decorada _____

3. Especialidad

4. Numere de 1 a 5 los productos de mayor venta en su establecimiento siendo 1 el producto más vendido

- A. Tortas decoradas _____
- B. Cupcakes _____
- C. Galletas _____
- D. Muffins _____
- E. Pasteles _____



5. Mencione los acompañantes preferidos por sus clientes para el consumo de cupcakes

6. Proveedores de materia prima

7. Promedio de ventas mensuales de los cupcakes

8. Volumen de ventas mensuales de cupcakes

9. Diseños más utilizados por sus cliente a la hora comprar un cupcakes

Anexo 4. Entrevista Formal

Buen Día señor(a) _____ con la presente entrevista el grupo de investigación quiere conocer e indagar la opinión que los expertos en repostería tiene acerca de los cupcakes, ya que nos encontramos recolectando la información para un estudio de factibilidad para la creación de un empresa productora y distribuidora de estos productos.

1. ¿cuál es la importancia que usted le da a los cupcakes como un producto de repostería?
2. ¿Porque cree que la población de la ciudad de Pereira preferiría un cupcakes en remplazo de una porción de torta?
3. ¿cuáles son los beneficios del cupcakes VS los demás productos de repostería?
4. ¿Qué producto de repostería usted recomienda para un evento social y porque?
5. ¿Cómo cree un que ha sido la aceptación de este producto relativamente nuevo para la población?
6. Considera usted factible la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes?
7. Cree usted que los cupcakes se han convertido en productos sustitutos de las tortas o por el contrario son un complemento?
8. De acuerdo a su experiencia y punto de vista cual sería el costo de un cupcake?

Muchas Gracias por su Colaboración, la información dada será usada con fines netamente académicos.

Anexo 5. Diversidad Temática de Cupcakes

Cupcakes Fiesta de cumpleaños:

Una fiesta de cumpleaños es la excusa perfecta para reunir a las personas que más quieres en un mismo lugar y poder compartir contigo momentos agradables, recordar viejos tiempos, reírte y pasar un excelente tiempo, y sería aún mejor si logras compartir con tus invitados un delicioso cupcake, el cual estará decorado de acuerdo a tus gustos, evitara que tengas que partir una torta de cumpleaños porque ya cada invitado tendrá su correspondiente porción y lo mejor tendrás una excelente presentación y tus invitados se sentirán satisfechos al sentir el sabor de un cupcake al gourmet en su boca.



Cupcakes fiestas infantiles

Los niños son las personas que te pueden sacar una sonrisa en los momentos más difíciles, tus hijos son la razón de ser y para ellos es muy importante que les celebren una fecha tan importante como es su cumpleaños, donde podrán jugar, divertirse y se sentirán importantes, para ti como mama, cupcakes al gourmet te tiene una divertida y deliciosa alternativa cuando lleguen esas fechas especiales, en donde podrás hacer pedidos de acuerdo a los gustos de tus hijos, decorando la fiesta de una manera moderna, chic, alternativa en la cual te sentirás satisfecha porque si tus hijos están felices tu estarás feliz.



CUPCAKES ESPECIALES



CUPCAKES BODAS

No te gustaría hacer algo diferente para una fecha tan importante como es tu matrimonio, desde hace tiempo que se ha puesto de **moda entre las celebridades** regalar **cupcakes en lugar de tortas**. Así, es que ha surgido una nueva tendencia: **¡Tortas de boda hechas con cupcakes!**

La torta hecha con cupcakes tiene como principal característica que son del **mismo tamaño que las tortas de boda**. Algunas veces, se utiliza una torta tradicional para las fotos y la verdadera torta -hecha de cupcakes- para los invitados.

Debes tener en cuenta que **esta opción es más económica que las tortas tradicionales**, y además, te permite tener **infinidad de sabores en una sola torta** para tus invitados. ¡Anímate por algo diferente en tu boda!



CUPCAKES NAVIDAD

Cupcakes al gourmet te trae una nueva especialidad los cupcakes navidad, perfectos para una fecha tan especial como es esta, donde puedes compartir con tus seres queridos, es un tiempo para encontrarte con viejas amistades, olvidar los problemas y compartir un rico postre en la noche buena o recibir el año nuevo de una manera especial.



Cupcakes sencillos

Esta línea de cupcakes busca satisfacer a los clientes casuales ya que van a consumir nuestro producto como un snack, ellos tendrán una motivación de compra por las características de calidad del producto, por su empaque llamativo, porque a pesar de que no tiene una decoración tan elaborada como las otras líneas de producto su decoración es lo suficientemente llamativa, esta línea de producción se hizo para hacer conocer el producto, ya que posee los mismos estándares de calidad que los decorados, es decir que buscamos que cupcakes al gourmet sea fácilmente identificado por su sabor y aroma.



Anexo 6. Cotización publicación Revista Novias

LaTarde

NOVIAS



Incluye todo el contenido de protocolo, vestuario, gastronomía, decoración, misas, invitaciones y fotografías de las bodas durante la temporada matrimonial, para un momento tan especial como este, manteniendo a los lectores al tanto de las nuevas tendencias. De publicación semestral.

DESCUENTO DEL 15% POR EDICIÓN

Tamaño	Material	Tarifas
Contraportada Exterior	(Esmaltado de 115 g)	\$ 1.269.600
Portada Interior	(Esmaltado de 115 g)	\$ 1.183.900
Contraportada Interior	(Esmaltado de 115 g)	\$ 1.183.900
Tercera Pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 698.400
1 Pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 525.000
1/2 pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 378.700
1/4 de pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 253.000
1/8 de pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 136.300
Pata doble pagina	(Esmaltado de 60 g)	\$ 455.400
Publireportaje	(Esmaltado de 60 g)	\$ 589.700

★ Más \$200.000 tendrá 15 días en nuestra página web, en zona comercial, en un banner de 120 X 60 px, más 150 caracteres max de texto.

Edición	Cierre de ventas y entrega de material	Circulación
1	17 de abril	30 de abril
2	17 de septiembre	30 de septiembre

Dirección publicidad: María Paulina Echeverri
 Para mayor información Dpto. Publicidad Pbx. 313 76 76 Ext. 658

Consúltela en: www.latarde.com
LaTarde.com

Anexo 7. Diseño e Imagen del Proyecto.



Anexo 8. Descripción Sociedad Anónima Simplificada

¿Cómo se constituye una Sociedad por Acciones Simplificada?

La ley 1258 de 2008 representa la innovación jurídica en materia societaria más importante de los últimos años. Establece una regulación flexible que permite a los

asociados estipular condiciones bajo las cuales se regirán sus relaciones, para lo cual se requiere responsabilidad en la adopción de las cláusulas por parte de los contratantes.

Estableció además, en su artículo 46, que a partir de su entrada en vigencia no se podrían constituir **SOCIEDADES UNIPERSONALES con base en el artículo 22 de la ley 1014** y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificada.

NOTA: Las **EMPRESAS UNIPERSONALES** constituidas con base en la ley 222 de 1995 no tienen la obligación de transformarse en sociedad por acciones simplificada.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de

Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

¿Cuáles son los requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la ley 1258 de 2008?

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Anexo 9. Reglamento Interno De Trabajo

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa cupcakes al gourmet de la ciudad de y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa cupcakes al gourmet debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañarlos con los principales documentos de identificación y todos aquellos que considere necesarios para ser admitido.

Período de prueba

ART. 3º—Por norma general los dos (2) primeros meses del contrato de trabajo constituyen periodo de prueba, que tiene por objeto apreciar, por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo (artículo 76, C.S.T.)

CAPÍTULO IV

Horario de trabajo

ART. 4º—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Los días laborables para el personal son de lunes a sábado; el personal encargado del punto de venta (asesor de ventas) debe laborar el día domingo

Lunes a viernes

Mañana:

7:00 a.m. a 1:00 m.

Hora de almuerzo:

1:00 m. a 2:00 p.m.

Tarde:

2:00 p.m. a 4:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada: 7:00 Am

Hora de salida: 2:00 Pm

Sábado para el asesor de ventas

Hora de entrada: 9:00 Am

Hora de salida: 6:00 Pm

Hora de almuerzo: 12:00 Am

PAR. —Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

CAPÍTULO V

Las horas extras y trabajo nocturno

ART. 5º. — El trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 6º.—El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

ART. 7º—Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

CAPÍTULO VI

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 8º—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2 Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

Vacaciones remuneradas

ART. 9º—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, núm. 1º).

ART. 10º. —La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

Permisos

ART. 11º.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento.

CAPÍTULO VII

Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

ART. 12º. —Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

ART. 13º. —Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 14º. —Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, núm. 1º).

Períodos de pago: quincenales

ART. 15º—El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 16º—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 17°. —Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

CAPÍTULO XIII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 18°. —La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 19°—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 20º. —Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 21º. —Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

Fecha: _____

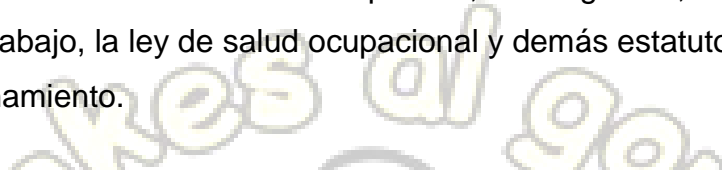
Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____

La compañía cupcakes al gourmet se acogerá a todo el reglamento que rige nuestro país como el lo es la constitución política, el código civil, el código sustantivo del trabajo, la ley de salud ocupacional y demás estatutos para su correcto funcionamiento.



Anexo 10. Registro Cámara Comercio



CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA

1. 02NA8060905003PAV1124 HOJA: 001

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.

LA CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

En la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda, República de Colombia, los señores Jack Alarcón Ramos, Lina Ramírez Rojas mayores de edad, con domicilio en Pereira, identificados con las cédulas de ciudadanía números 1005943507,1088006395 obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad por acciones simplificada la cual se registrá por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

NOMBRE: CUPCAKES AL GOURMET S.A.S

NIT. : 860514173- 2

DOMICILIO: PEREIRA, RISARALDA

CERTIFICA

MATRICULA NO. 01130910

CERTIFICA

CONSTITUCIÓN : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 12.835 DE NOTARIA 5 DE PEREIRA DEL 6 DE OCTUBRE DE 2006 , INSCRITA EL 9 DE OCTUBRE DE 2006 BAJO EL NUMERO 00796602 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD ACCIONES SIMPLIFICADA

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CUPCAKES Y TORTAS DECORADAS EN LA CIUDAD DE PEREIRA, TENIENDO UN LOCAL EN UN RECONOCIDO SECTOR DE LA CIUDAD.

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTO JUNTA DIRECTIVA ****

QUE POR ACTA NO. 2 DE LA JUNTA DE SOCIOS DEL 4 DE OCTUBRE DE 2006, INSCRITA EL 9 DE OCTUBRE DE 2006 BAJO EL NUMERO 00901194 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE IDENTIFICACIÓN

ALARCON RAMOS JACK C.C. 1005943507

RAMIREZ ROJAS LINA MARCELA C.C 1088006395

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE QUE PODRÁ SER O NO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA, CON -UN SUPLENTE QUE REEMPLAZARA AL PRINCIPAL, EN SUS FALTAS ACCIDENTALES, TEMPORALES O ABSOLUTAS.

CERTIFICA

**** NOMBRAMIENTOS ****

QUE POR ACTA NO. 03 DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL 5 DE OCTUBRE DE 2006 , INSCRITA EL 9 DE OCTUBRE DE 2006 BAJO EL NUMERO 00901194 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE IDENTIFICACIÓN

REPRESENTANTE LEGAL

ALARCON RAMOS JACK C.C. 1005943507

SUBGERENTE

RAMIREZ ROJAS LINA MARCELA C.C 1088006395

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD PARA TODOS LOS EFECTOS. EL GERENTE PODRÁ EJERCER TODAS LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA NATURALEZA DE SU CARGO, Y EN ESPECIAL, LAS SIGUIENTES: 1 .-REPRESENTAR

A LA SOCIEDAD ANTE LOS SOCIOS, ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO Y JURISDICCIONAL. 2 .- EJECUTAR TODOS LOS ACTOS U OPERACIONES CORRESPONDIENTES AL OBJETO SOCIAL,- DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN LAS LEYES Y EN ESTOS ESTATUTOS;;Y PARA ELLO CELEBRAR TODO;-; LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL OBJETO SOCIAL. 3.- AUTORIZAR CON: SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS PÚBLICOS O PRIVADOS QUE DEBAN OTORGARSE EN DESARROLLO 1)K LAS ACTIVIDADES SOCIALES O EN INTERÉS DE LA SOCIEDAD. 4.- PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INVENTARIO Y UN BALANCE DE FIN DE EJERCICIO, - JUNTO CON UNO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, EN DETALLE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y UN PROYECTO DE UTILIDADES OBTENIDAS. 5.- NOMBRAR Y REMOVER LOS CARGOS CUYO NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN LE DELEGUE LA JUNTA DIRECTIVA. 6 . - TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE RECLAME LA CONSERVACIÓN DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD E IMPARTIRLES LAS ORDENES--E----INSTRUCCIONES -QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA 'COMPAÑÍA 7. CONVOCAR LA ASAMBLEA GENERAL A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO Y HACER LAS CONVOCATORIAS DEL CASO CUANDO LO ORDENEN LOS ESTATUTOS, LA JUNTA DIRECTIVA O EL REVISOR FISCAL DE LA SOCIEDAD. 8 . - CONVOCAR LA JUNTA DIRECTIVA CUANDO LO CONSIDERE NECESARIOS O CONVENIENTE Y MANTENERLA INFORMADA DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. 9 . - CUMPLIR LAS ORDENES E INSTRUCCIONES QUE LE IMPARTAN LA ASAMBLEA GENERAL O LA JUNTA DIRECTIVA. 10.- CUMPLIR O HACER QUE SE CUMPLAN OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUISITOS O EXIGENCIAS LEGALES QUE SE RELACIONEN CON EL FUNCIONAMIENTO DE ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD

JACK ZORI ALARCON RAMOS

C.C. 1.005.943.507 DE CALI

LINA MARCELA RAMIREZ ROJAS

C.C. 1.088.006.395 DE PEREIRA

Anexo 11. Contrato de Trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

Nombre del empleador: CUPCAKES AL GOURMET S.A.S

NIT:

Nombre del empleado(a): _____

Identificada con cédula n.º: _____

Lugar de residencia n.º: _____

Teléfonos n.º: _____

Cargo a desempeñar: _____

Salario: _____

Entre el empleador y trabajador(a), ambas mayores de edad, identificadas como ya se anotó, se suscribe CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Lugar. El trabajador(a) desarrollará sus funciones en las dependencias o el lugar que la empresa determine. Cualquier modificación del lugar de trabajo, que signifique cambio de ciudad, se hará conforme al Código Sustantivo de Trabajo.

SEGUNDA: Funciones. El empleador contrata al trabajador(a) para desempeñarse como _____, ejecutando labores

como: _____

TERCERA: Elementos de trabajo. Corresponde al empleador suministrar los elementos necesarios para el normal desempeño de las funciones del cargo contratado.

CUARTA: Obligaciones del contratado. El trabajador(a) por su parte, prestará su fuerza laboral con fidelidad y entrega, cumpliendo debidamente el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad*), cumpliendo las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, al igual que no laborar por cuenta propia o a otro empleador en el mismo oficio, mientras esté vigente este contrato.

QUINTA: Término del contrato. El presente contrato tendrá un término de duración de 2 años, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto.

SEXTA: Periodo de prueba: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros _____ días de labores que no es superior a la quinta parte del término inicial ni excede dos meses. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. Este periodo de prueba solo es para el contrato inicial y no se aplica en las prórrogas.

SEPTIMA: Justas causas para despedir: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato por cualquiera de las partes, el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad -si lo hay-*) y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

OCTAVA: Salario. El empleador cancelará al trabajador(a) un salario mensual de _____ pesos moneda corriente (\$_____), pagaderos en el lugar de trabajo, el día _____ de cada mes. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

NOVENA: Trabajo extra, en dominicales y festivos. El trabajo suplementario o en horas extras, así como el trabajo en domingo o festivo que correspondan a descanso, al igual que los nocturnos, será remunerado conforme al código laboral. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado u ordenado por el empleador para efectos de su reconocimiento. Cuando se presenten situaciones urgentes o inesperadas que requieran la necesidad de este trabajo suplementario, se deberá ejecutar y se dará cuenta de ello por escrito, en el menor tiempo posible al jefe inmediato, de lo contrario, las horas laboradas de manera suplementaria que no se autorizó o no se notificó no será reconocido.

DÉCIMA: Horario. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

DECIMA PRIMERA: Afiliación y pago a seguridad social. Es obligación de la empleadora afiliar a la trabajadora a la seguridad social como es salud, pensión y riesgos profesionales, autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le corresponda aportan, en la proporción establecida por la ley.

DECIMA SEGUNDA: Prorroga. Si el aviso de no prorrogar el contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días, el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

DECIMA TERCERA: Modificaciones. Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

DECIMA CUARTA: Efectos. El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

Se firma por las partes, el día ____ del mes _____ de 201____

EMPLEADOR
C. C. No.

TRABAJADOR
C. C. No.

